



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA REPOSICIONAR LA IMAGEN
CORPORATIVA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO,
EMASEO EP, EN LA CIUDADANÍA DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL
TUMBACO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación
Empresarial e Institucional

Profesor guía

Ms. Nelson Germán Nogales Gonzales

Autor

Milton Fernando Quinaluisa Ávila

Año

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Milton Fernando Quinaluisa Ávila, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Nelson Germán Nogales Gonzales

Magister en Ciencia Política

C. I. 1754346599

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Milton Fernando Quinaluisa Ávila
C.I. 1309546172

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fuerza y salud, a mis padres por su apoyo, a mi familia porque viven luchando a mi lado todos los días, a la Universidad de las Américas (UDLA), por brindarme el conocimiento de los mejores docentes que he conocido hasta el momento, a mis amigos y compañeros de maestría.

Sin importar la circunstancia, nunca faltó un consejo, apoyo o compañía.

Gracias por todo.

DEDICATORIA

La mayoría de veces parece que el esfuerzo es insuficiente, que el horizonte está más lejos y que las metas son inalcanzables; pero el ejemplo y empuje de los seres queridos ayudan a conquistar nuestros objetivos.

Con todo amor y cariño este proyecto lo dedico a mi Madre, su esfuerzo y constancia son mi ejemplo de vida.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto realizar un Plan Estratégico de Comunicación para reposicionar la imagen de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, Emaseo EP, en la ciudadanía de la Administración Zonal Tumbaco desde la visión del DirCom.

Para tal efecto, se realizaron estudios cuantitativos y cualitativos con el fin de evaluar la situación actual de la empresa y se examinaron los resultados amparado en las aproximaciones teóricas de diversos autores en los campos de la estrategia, gestión, cultura, identidad, imagen y reputación corporativa.

Este trabajo generó una propuesta basada en tres objetivos específicos que se centran en la capacitación, el reposicionamiento y posterior consolidación de la imagen así como la reputación corporativa positiva.

ABSTRACT

The purpose of this research is to make a Strategic Communication Plan to repositionate, from the DirCom's perspective, the image of the Metropolitan Sanitation Public Company, Emaseo EP, on the citizens of Tumbaco's Administrative Zone.

To this end, quantitative and qualitative studies were performed in order to evaluate the current situation of the company. The results were analyzed according to the theoretical approaches of different authors in the fields of strategy, management, culture, identity, image and corporate reputation.

This work generated a proposal based on three specific objectives focused on the training, repositioning and further consolidation of the image and positive corporate image.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Alcance	5
1. FUNDAMENTOS Y TEORÍAS BASES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN.....	6
1.1 Comunicación Gubernamental.....	9
1.2 Comunicación en las organizaciones	12
1.3 Imagen corporativa.....	15
1.4 Imagen, reputación y posicionamiento.....	18
1.5 La figura del DirCom.....	21
1.6 Estrategias de comunicación empresarial	23
1.7 Plan Estratégico de Comunicación	26
2. ENTIDADES PÚBLICAS ENCARGADAS DEL ASEO EN LA CIUDAD DE QUITO Y SECTORES DE INTERVENCIÓN ESPECÍFICAS.....	30
2.1 Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	30
2.2 Administración Zonal Tumbaco (AZT).....	32
2.3 Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP)	33
2.4 Emaseo EP hoy	41
2.4.1 La Comunicación en Emaseo EP	44
2.4.2 Comunicación Externa.....	44
2.4.3 Campañas de Comunicación Externa	46

2.4.4	Comunicación Interna.....	48
2.4.5	Mercadeo.....	49
2.4.6	Posicionamiento Institucional	50
2.5	Comunicación y Mercadeo en la AZT	51
3.	ANÁLISIS SOBRE LA PRESENCIA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO (EMASEO EP.) EN LOS POBLADORES DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL TUMBACO.....	53
3.1	Estudios previos existentes	54
3.1.1	“Diagnóstico de Imagen Social y Comunicación” a la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) por Quantum Comunicaciones, en junio del año 2011.....	54
3.1.2	“La imagen ciudadana del servicio de recolección de residuos y aseo de espacios públicos: un sondeo de opinión”, elaborado por Habitus, estudio de mercados y conductas, en junio del año 2011.....	56
3.1.3	“Identificación de las necesidades de la ciudadanía sobre el manejo de residuos, fase cualitativa. Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito”, Cedatos, año 2012.	58
3.2	Datos cualitativos.....	59
3.2.1	Evaluación de Emaseo EP, a nivel general	59
3.2.2	Evaluación del trabajo comunicacional de Emaseo EP	63
3.3	Datos cuantitativos	67
3.3.1	Encuesta dirigida a los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco	68
3.3.2	Encuesta dirigida a los colaboradores de Emaseo EP	71
4.	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA REPOSICIONAR LA IMAGEN Y	

REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO (EMASEO EP.) EN LOS HABITANTES DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL TUMBACO 73

4.1	Análisis FODA.....	73
4.2	Públicos	75
4.3	Objetivo general y específicos.....	75
4.4	Mensajes fuerza.....	76
4.5	Planes de acción.....	77
4.5.1	Acciones para el Objetivo Específico 1.....	77
	Autoridades de Emaseo EP.....	78
	Personal administrativo de Emaseo EP.....	78
	Operativos (barredores, choferes y recolectores).....	80
4.5.2	Acciones para el Objetivo Específico 2.....	82
	“La Feria de la Limpieza”	83
	Fases de la campaña	84
	Evento “La Feria de la Limpieza”	86
	Después del evento	87
4.5.3	Acciones para el Objetivo Específico 3.....	87
4.6	Indicadores	91
4.7	Cronograma de actividades.....	95
4.8	Presupuesto	96
4.9	Conclusiones.....	101
4.10	Recomendaciones.....	104
	REFERENCIAS	106
	ANEXOS.....	110

INTRODUCCIÓN

Como un gobierno local, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito debe cumplir con una serie de atribuciones y responsabilidades en beneficio de una comunidad. A través de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, Emaseo EP, se debe cumplir con la recolección de residuos sólidos que se producen en los hogares, en las industrias (siempre y cuando no sean peligrosos como es el caso de los desechos hospitalarios), así como todos los residuos que se hallen en las calles y avenidas de la Capital, semejantes a los originados en los domicilios.

A la par con los servicios de recolección, Emaseo EP brinda los correspondientes a barrido del espacio de uso público, baldeo de plazas emblemáticas y el transporte de residuos del norte, centro, sur y parroquias que consten como no descentralizadas, hacia las estaciones de transferencia Norte y Sur, previo a su envío al relleno sanitario de El Inga.

De acuerdo al Informe de la Alcaldía de Quito 2009-2014, la ciudad cuenta una cobertura del 97% del servicio de recolección de residuos sólidos, de barrido en un 77% (4764.85 km), y recolectan 1786 toneladas diarias de residuos. Gracias a la adquisición de nuevas unidades de recolección y barrido, se han triplicado las horas de trabajo en barrido mecánico, hidrolavado, recuperación de puntos críticos, entre otros servicios.

A la par, se han creado nuevos servicios de la empresa de aseo, tales como el proyecto de las 3R (Reducir, Re usar y Reciclar), las iniciativas de Recolección Selectiva e Inclusión Social, el servicio gratuito de Recolección de Residuos Voluminosos, y la línea de atención 1800-EMASEO, con la finalidad de complementar el servicio de recolección a la ciudadanía y mejorar los estándares de calidad bajo una gestión 100% municipal.

Pese a que Emaseo EP implementó nuevos servicios y mejoró los ya existentes, se evidencia una paradoja entre la labor desplegada y la percepción que tiene la ciudadanía respecto a esta institución. El resumen ejecutivo del análisis de mercado de Cedatos (2012, p. 8) indica que el 51% de los ciudadanos piensa

que el servicio de recolección de residuos se ha mantenido igual que el año anterior, mientras que un 9 % opina que ha empeorado.

En este mismo estudio se señala que, tomando en cuenta la descentralización municipal a través de las Administraciones Zonales, las pertenecientes a Tumbaco y Quitumbe son las que peor percepción tiene del servicio de recolección de residuos sólidos domésticos. El detalle se desglosa de la siguiente manera:

- Calles y avenidas, 37%.
- La gente ensucia la ciudad, 29%.
- Falta de sitios donde dejar los residuos, 12%.
- Incumplimiento en el horario de recolección y falta de campañas de recolección de basura, 2% (Cedatos, 2012, p. 19).

De acuerdo a este mismo estudio, en este sector que compete a Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Pifo, Tababela, Yaruquí, Checa, y el Quinche, el 73% de las personas dicen haber oído de Emaseo EP, pero de ese porcentaje sólo el 4% define bien el significado de sus siglas (Cedatos, 2012, p. 132), sin tomar en cuenta a la recolección de residuos. Respecto a los demás servicios, un alto porcentaje contesta que “no conocen de este servicio” (Cedatos, 2012, p. 144).

Cabe destacar también que en la Administración Zonal Tumbaco y zonas aledañas, se dieron los siguientes hechos de interés: la construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito “Mariscal Antonio José de Sucre”, que se inauguró en el año 2013; consecuentemente, la Zona Especial de Desarrollo Económico de Quito y las respectivas bodegas para las empresas y la Aduana local; la construcción de la Ruta Viva, que comunica a la zona nororiental de la provincia de Pichincha con el aeropuerto y la ciudad de Quito, los nuevos centros comerciales, y el crecimiento demográfico provocado por lo antes expuesto (El Comercio, 2014).

Toda esta información, junto con la presencia de habitantes con nivel socio económico de medio a elevado, así como la carencia de estudios específicos en

esta zona, motivaron que esta investigación se centre en la Administración Zonal Tumbaco.

Estos factores han permitido elaborar un diagnóstico inicial de Emaseo EP y su situación actual como empresa de servicios para el Distrito Metropolitano de Quito, puesto que se evidencian problemas de imagen y conocimiento de los servicios que presta. Por otro lado, surge también la necesidad urgente de darlos a conocer, especialmente en la Administración Zonal de Tumbaco, zona residencial, industrial y turística de la ciudad de Quito.

Con el fin de suplir esta necesidad comunicacional de Emaseo EP en la Administración Zonal Tumbaco, se desarrolla la presente tesis. El primer capítulo focaliza los conceptos teóricos comunicacionales en los que se va a trabajar para enfocar la labor en una institución como la empresa pública de aseo.

Este proyecto presenta la teoría desarrollada, entre otros, por autores como Joan Costa, Guillermo Bosovsky, Andrés Aljure, Marcelo Manucci, Daniel Prieto, Daniel Eskibel, Justo Villafane, Paúl Capriotti, Luciano Elialde y Mario Rioda; en temas como la comunicación, imagen, reputación, comunicación gubernamental, comunicación para las organizaciones, figura del DirCom como estrategia corporativo, estrategias de comunicación empresarial y elaboración de planes de comunicación.

El segundo capítulo se centra en el campo de estudio: la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, Emaseo EP, y la Administración Zonal Tumbaco.

De Emaseo contiene la información general y servicios disponibles, alcances, y procesos comunicacionales existentes en las coordinaciones de Comunicación Interna y Externa, y de Mercadeo y Relaciones Públicas, como parte de la Gerencia de Desarrollo Empresarial. Mientras que de la Administración Zonal Tumbaco, su conformación como la agrupación de parroquias resultado de la descentralización de las acciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las parroquias a las que incluye y, de manera particular, los servicios que este territorio obtiene por parte de la empresa encargada del aseo.

Toda esta información es concatenada con una investigación cuantitativa y cualitativa de campo en el tercer capítulo. A manera de diagnóstico, evidencia de manera directa la opinión ciudadana actual; los datos obtenidos por las empresas Benjamín Ortiz Asociados Cía. Ltda., y Quantum Comunicaciones, en septiembre del año 2011; así como los resultados de la “Identificación de las necesidades de la ciudadanía sobre el manejo de residuos, fase cualitativa. Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito”, elaborado por Cedatos, en el año 2012; y la voz sus diversos funcionarios. Así el texto presenta los resultados alcanzados.

Finalmente, toda esta información permite desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación para Emaseo EP, dirigido a los habitantes de la Administración Zonal de Tumbaco.

Con la propuesta presentada, este trabajo pretende optimizar la comunicación desde Emaseo EP hacia los ciudadanos que habitan en la Administración Zonal Tumbaco, así como también fortalecer la imagen de la empresa pública mediante la información de los servicios y proyectos que ofrece a dicha comunidad. De esta forma busca ser un precedente para replicarse en las demás administraciones zonales de Quito, para darle identidad a los responsables del manejo de residuos sólidos en la ciudad.

Objetivo General

Construir un plan estratégico de comunicación alineado con los objetivos de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) para consolidar su imagen y reputación corporativa en los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco.

Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos y teorías de la comunicación bases para la construcción del Plan de Comunicación de Emaseo EP para la Administración Zonal Tumbaco.

- Analizar a Emaseo EP como una empresa pública metropolitana de servicios de aseo así como su relación con los públicos de interés de la Administración Zonal Tumbaco.
- Identificar la situación actual de Emaseo EP así como los canales de comunicación usados en la Administración Zonal Tumbaco.
- Proponer un plan estratégico de comunicación que permita el involucramiento de los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco para así fortalecer su imagen y reputación corporativa.

Alcance

El plan de comunicación para la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) presentará un alcance exploratorio, que permitirá dialogar, observar y documentar los procesos y canales de comunicación de la empresa con los ciudadanos y; un alcance descriptivo, porque detallará las actividades, procesos y servicios que permitirán generar un diagnóstico de la comunicación entre Emaseo EP y los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco.

1. FUNDAMENTOS Y TEORÍAS BASES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Para estar en capacidad de estructurar un plan estratégico de comunicación, que es el fin último de esta tesis, es preciso definir con claridad y coherencia los conceptos básicos que rigen la comunicación en el mundo de hoy.

El primer concepto que se vislumbra imprescindible, es el de comunicación. Generalmente, en las primeras clases de los estudiantes de esta área, se dice que comunicación es la transmisión de un mensaje por parte del sujeto emisor, hacia quien lo recibe que es el sujeto receptor, quien, en base al contexto en el que se sitúa y al código que maneja, decodifica el mensaje y lo entiende.

Al respecto de este esquema tradicional de comunicación, Daniel Prieto expresa en su libro “Diagnóstico de Comunicación”, que

un primer acercamiento a los elementos fundamentales de un proceso de comunicación implica el riesgo de caer en aquel esquema, que si bien ha servido para simplificar la cuestión y hacerla accesible a un primer análisis, ha llevado también a una comprensión demasiado superficial de la misma. El esquema tradicional conduce a una reducción de la riqueza de un proceso de comunicación. La consecuencia más inmediata es la lectura del proceso desde el emisor, incluso por la manera de graficar el esquema: siempre aquél aparece a la izquierda, como si en él se originara todo, como si fuera fundamento del análisis y la evolución (Prieto, 2004, p. 101).

En palabras de Guillermo Bosovsky, según esa concepción simplista y lineal, el emisor en el punto de origen sería el máximo líder de la empresa, que tendría sus ideas, su visión, misión y la intención de hacer llegar sus mensajes de manera directa a los públicos, para que conozcan sus ideas e intenciones, las acepten, las asuman y se comporten colaboradoramente (Costa, 2005, p. 25).

Cabe denotar que en este proceso no existe un flujo lineal, porque quien recibe el mensaje también se convierte en emisor y, a su vez, lo que transmite a otros

receptores es nuevamente comunicado por éstos que pasan a ocupar el lugar de los emisores. Todos estos emisores están en potestad y posibilidad de retornar el mensaje al emisor inicial, quien se vuelve receptor.

La concepción recta del sentido y el proceso de la comunicación representa la metáfora de un fluido: la comunicación sería un flujo de elementos que bajo la forma de mensajes se dirige desde el emisor hacia los receptores colaboradoramente (Costa, 2005, p. 25) y nada más. Esto es una acción, por ello, cabe recordar que la comunicación es acción y la acción es comunicación (Costa, 2009, p. 1).

El término “comunicación” tiene su origen en la idea de “comunidad”. Según los teóricos, una comunidad se define por lo que sus miembros tienen en común: una lengua y una cultura. Pero esto no es la comunicación, que no se explica pasivamente por lo que “tienen”, sino por lo que “hacen” en común: relacionarse, intercambiar información, dialogar, discutir, colaborar, es decir, comunicarse (Costa citado en Cazorla, 2004).

En este sentido y en base a lo manifestado por Joan Costa, vale la pena destacar que si bien comunicar es igual a actuar, los hechos no se comunican solamente con las palabras, ellos hablan por sí solos. Incluso si un individuo no emite una sola palabra y se mantiene en silencio, con esa acción está comunicando que desea no hablar. Desde esta perspectiva también es fácil indicar que los hechos, las acciones, las decisiones y mecanismos de reacción que toma una empresa también son formas de comunicar qué es, qué objetivos tiene, hacia dónde va, a qué públicos se dirige, etc.

Ya se ha mencionado que comunicación es igual a acción. Pero ¿qué es la acción? Es la manifestación de energía que se apunta dos clases diferentes:

- Factual, de fuerte energía. De ella surgen los hechos o lo que la empresa hace, posee, produce, intercambia.
- Simbólica, de débil energía. Es lo que la empresa dice y da a entender: los mensajes, la comunicación, las relaciones.

Por otro lado, para Costa, la comunicación es el principio mismo que rige las relaciones entre el hombre y el mundo, entre el individuo y la sociedad, determinando la fenomenología del comportamiento humano (2009, p. 1).

Las decisiones son acciones que generan una imagen en sus públicos internos o externos. Sin embargo, con el tremendo desarrollo de los medios técnicos de comunicación, aquella relación humana originaria se ha instrumentalizado. Ahora, cuando hablamos de comunicación pensamos en técnicas, instrumentos y medias, y en sus aplicaciones prácticas en las empresas y organizaciones (Costa citado en Cazorla, 2004).

Guillermo Bosovsky, alejándose aún más de la concepción tradicional de comunicación, afirma que ésta es interacción, un acto de creación conjunta.

Comunicar es comunicarse entre la empresa y sus públicos, es comunión entre emisor y receptor. Es participar en un diálogo por el cual se genera una producción de sentido. Comunicar es interpretar la realidad a partir de la interacción entre los interlocutores. Es ser socios en la producción de significados. Es construir socialmente una realidad de símbolos, valores y aspiraciones. Es formular juntos la realidad (Bosovsky, 2013, p. 3).

También afirma que comunicar es influirse mutuamente, es aprender y enseñar. Es proponer algo, es responder respecto a algo, es mejorar, es aprender a ponerse en el lugar de los otros, es aprovechar a los otros para desarrollar nuestras aspiraciones y nuestros proyectos. Comunicar es crear, es abrir el espacio a la creatividad, porque la creatividad es comunicación (Bosovsky, 2013, p. 3).

La creación de sentidos, de la que habla Bosovsky, se da a partir de la elaboración de significados; mientras que para Marcelo Manucci, la comunicación crea realidades a partir de la producción de significados. Las palabras no son neutras y las acciones no son gratuitas.

María Cristina Mata (1993, p. 19) en su texto "Lo que dicen las radios", define al hecho de comunicar así: "es ponerse en contacto con otro, entablar relaciones,

compartir nociones y sensaciones a veces directamente y otras a través de algún canal de naturaleza técnica que permite la interacción entre emisores y receptores”.

José Ignacio López Vigil (2005, p. 30) explica qué es comunicar partiendo de la etimología de la palabra: “la raíz latina indica unión, comunión, tener en común. El verbo, entonces, compromete a establecer un vínculo, a compartir algo. (...) Lo que se comparte es el mensaje.”

Daniel Prieto en Elizalde y Rioda (2013, p.14) habla de la comunicación como un elemento indispensable para que la sociedad funcione, tome forma y vida; también como una forma de acceder y mantener el poder: mientras más recursos para comunicar se posee más poder se adquiere.

Resumiendo e integrando los conceptos que los teóricos han emitido sobre el tema, se puede decir que la comunicación es mucho más que enviar y recibir mensajes. Es un proceso complejo, en el que comunicar se traduce en actuar y en interactuar permanentemente; es un proceso vivo, que evoluciona como lo hacen sus actores, gracias a lo cual a una organización le da forma y contenido a la pragmática de la relación entre la empresa y sus públicos (Bosovsky, 2013, p. 6). Aquí el emisor y el receptor intercambian significados, más allá de palabras, sin perder de vista que éstas son las herramientas y los medios de comunicación los vehículos de los significados que se producen y se intercambian.

1.1 Comunicación Gubernamental

Mariano Rioda y Luciano Elizalde indican que la gestión de la comunicación en las entidades de gobierno se ha concebido como un área de apoyo a las de decisión y acción. Pero es evidente que las decisiones de gestión no pueden hacerse sin una adecuada comunicación y, en algunas ocasiones, la gestión se hace principalmente para comunicar algo. Especialmente cuando el gobierno es el centro de la visibilidad y a la vez un centro irradiador de información. Es decir, que cada vez que aparece un hecho político, aparece necesariamente un hecho comunicacional (Elizalde y Rioda, 2013, p. 7).

Daniel Eskivel en su libro “Comunicación Gubernamental” (2015, p. 11), indica dentro del gobierno, la comunicación asume una cara diferente, pues es una comunicación con la sociedad en su conjunto, con los partidos de oposición, sin olvidar la comunicación con el propio partido de gobierno y la comunicación interna de las distintas estructuras del gobierno (Eskivel, 2015, p. 3).

Frente a esto, es importante la gestión de la comunicación dentro de las organizaciones de gobierno, ya que, por hacerse en estos espacios generadores de decisión, debe plantearse y gestionarse con profesionalismo, racionalidad y efectividad (Elizalde y Rioda, 2013, p. 8).

La comunicación gubernamental se diferencia de la privada y de las ONG (organismos no gubernamentales) por una serie de características. Entre ellas se destacan que hay una autoridad política; que se desarrolla el campo del gobierno como gestor de la “cosa pública” (Fraguas Nobre en Elizalde y Rioda, 2013, p. 16); que existe vaguedad, pluralidad de objetivos y dispersión de tareas; restricciones para la autonomía y la flexibilidad; hay quiebres en la planificación por planes disruptivos de los líderes así como también variaciones de personalidad de los propios líderes; surgen limitantes respecto a la duración de su mandato; hay sobrecarga de información previa así como menor información posterior para juzgar lo que se lleva a cabo; se visibiliza una diversidad e intensidad de factores externos de información que influyen en las decisiones (empezando por la prensa hostil y el público insatisfecho); necesidad de apoyarse en las políticas de un gobierno; surgen decisiones basadas en condicionamientos; debe haber una ausencia de margen para el error; expectativas de ser sometidos al escrutinio público; formalidad y controles; entre otros. (Graber y Canel en Elizalde y Rioda, 2013, p. 17). De esta forma se evidencia que los gobiernos actúan excesivamente en lo formal y no se adaptan a las circunstancias cambiantes.

Frente a esto es importante reconocer que todo acto político es un acto comunicacional, por lo tanto, requiere ser medido y evaluado. Aquí, la planificación estratégica es una herramienta importante porque involucra o no tres situaciones de interacción humana:

- La toma de decisión cuando tenemos frente a nosotros un problema en el que somos los únicos en actuar.
- Decisiones en relación con las decisiones que otros van a tomar, teniendo en cuenta las expectativas de otros sobre nuestras acciones y expectativas.
- El cálculo de decisiones y de acciones cuando se tiene en frente a otros jugadores que no son cooperativos o que van en contra de los objetivos, intenciones y decisiones (Elizalde y Rioda, 2013, p. 23).

Edwards Luttwak señala que las estrategias deben ser analizadas desde cinco niveles:

1. Político, en el que se definirán los intereses, metas, opciones y posiciones más estables para resolver un problema.
2. Estratégico, en el que se observa los escenarios en los que se debe actuar.
3. Operativo, donde todo debe trabajar conjuntamente para cumplir con el objetivo.
4. Táctico, que define habilidades y capacidades para conseguir las metas que permitan el cumplimiento del objetivo.
5. Técnico, en el que se ve las tecnologías necesarias para realizar las acciones y, consecuentemente, los objetivos, así como los problemas que podrían acarrear dentro del desarrollo de la estrategia (Elizalde y Rioda, 2013, p. 25-44).

Adicionalmente se debería mencionar un nivel administrativo, porque ve los recursos económicos, contables y financieros para que los niveles anteriores se realicen coordinadamente

Para cumplir con esta tarea, es necesario que el organismo establezca su rol y competencia específica, porque requiere posicionarse y sobretodo responder a las demandas prioritarias. Es decir, no puede prescindir de su rol frente a cualquier tema de agenda y la ciudadanía debe ver eso.

Por ello, el ejercicio de la comunicación en este tipo de organizaciones es importante. Javier Sánchez Galicia señala la necesidad de los gobiernos nacionales o locales definan sus programas de comunicación social y que contengan políticas de comunicación, estructura operativa y un plan de trabajo a través de un modelo de comunicación que permita la integración de la estrategia con la ejecución de acciones comunicativas (Sánchez Galicia citado en Elizalde y Rioda, 2013, p. 48).

En este contexto, la comunicación gubernamental debe enfrentar una serie de desafíos para dar a conocer el trabajo de la organización. Estos son:

- Comunicación directa.
- Actuación con partners y socios que les permitirán cumplir con los objetivos establecidos.
- Elaboración de mitos de gobierno, a manera de simbolismos que le den sentido social y político a una gestión.
- Criterios de organización ágil, flexible y lista para el cambio.
- Convergencias que permitan adaptar paradigmas de gestión comunicacional a un mundo cambiante.
- Acciones comunicacionales personalizadas.
- La legitimación de la comunicación antes que el hecho, la obra o el servicio que se haya dado. Es decir, que la comunicación actúe como acción legitimadora.

1.2 Comunicación en las organizaciones

Para Marcelo Manucci, una organización o empresa, es una estructura productiva que fundamenta su existencia a partir de sus relaciones con el entorno (2012, p.9). Es un ente vivo, un actor social, un ecosistema.

En 1935, el botanista inglés Arthur Tansley acuñó el término de ecosistema uniendo las palabras griegas oikos, que significa casa y hábitat, y systema que es un conjunto de normas y procedimientos. Se definió la palabra “sistema” como una estructura u organización constituida por partes distintas que, en interacción

constante, actúan juntas hacia un fin común. Mientras que el significado de la raíz “eco” esta aplicado a los ámbitos de la ecología y la economía:

- La ecología es la parte de la sociología que estudia las relaciones de los grupos humanos entre ellos y en sus interacciones con el entorno, tanto físico ambiental y social. En este sentido, la empresa es un ecosistema.
- La economía, parte de la misma rama, trata de la producción, la administración y la distribución de la riqueza.

Con el concepto de ecosistema analizado desde la perspectiva de lo que es la ecología, Manucci trata de explicar todos los aspectos insertos dentro de la organización interna de la empresa, las formas de interacción y comunicación entre sus miembros, las relaciones que establecen y las situaciones que se generan “casa adentro”, los vínculos que se establecen con los públicos externos y con la sociedad en general (Manucci, 2012, p.9).

La empresa estudiada desde el punto de vista de economía, abarca la gestión de recursos, con la legítima opción de obtener beneficios de la adecuada administración de los mismos. Cabe destacar que no deben dejarse de lado en este proceso principios como la ética, la responsabilidad social, el bien común de los individuos y el entorno.

Al analizar los conceptos de comunicación y el de organización, ambos coinciden en que se tratan de entidades y procesos vivos, en los cuales el actuar e interactuar es la tónica. Por eso es indispensable abordar una definición que permita comprender lo que es la Comunicación Organizacional, es decir este actuar en el ecosistema que constituye cada empresa.

Para ello, la definición que une los dos conceptos antes citados y establece un diálogo entre ambos, es la desarrollada por Guillermo Bosovsky, quien afirma que

la comunicación empresarial consiste en la transmisión o transferencia, por parte de una empresa, de ideas, pensamientos y significados que,

conformando un conjunto integral de datos, adoptan la forma de mensajes colectivos o individuales, que se emiten por diferentes medios, con la intención de producir un impacto que genere una reacción por parte de quienes los reciben, estableciendo así una vinculación interactiva entre los emisores y los receptores (Bosovsky, 2013, p. 3).

Tomando en cuenta este concepto, se debe considerar la importancia de establecer una cultura organizacional, es decir, tener clara la estrategia de comunicación, conocer y dar a conocer a los públicos internos la misión, visión, valores institucionales: qué es, para qué existe y hacia que horizontes se dirige la institución; así como instituir relaciones fuertes internamente, para garantizar el productivo trabajo en equipo que motive a cada integrante hacia adelante, para convencer a los colaboradores de la importancia que tiene el aporte de cada uno para el concierto y avance de toda la institución.

Adicionalmente, la cultura organizacional debe contemplar la necesidad de crear relaciones fuertes y positivas con los públicos externos, que son las demás empresas o personas con las cuales se tiene vinculación, interacción, comunicación en definitiva y se constituyen en los receptores de lo que la empresa transmite, pero que también son emisores y retroalimentan la información que les llega, como se ha señalado bajo el nuevo análisis de lo que es la comunicación en sí, lejos del esquema tradicional.

La transmisión de pensamientos, ideas y significados, conducen a proyectar una imagen global de lo que es la empresa. Por lo que ella transmite en cuanto a sí misma, los públicos internos y externos se generan una noción de lo que es la organización, la visualizan en su interior y crean una concepción acerca de la empresa. Ante esto, dos parámetros son trascendentales para la formación de esta concepción: la solvencia financiera y la solvencia ética.

La propia imagen de la empresa es un fenómeno subjetivo de doble vía: por un lado, es un efecto más o menos inestable y más o menos cristalizado de un conjunto de hechos, comportamientos y actos de comunicación de la empresa. A la vez, en tanto la imagen, es una realidad subjetiva que existe en “la mente”

de los públicos de la empresa. Con base en estos dos ingredientes de la imagen pública de la organización, ésta alcanza su reputación (Bosovsky, 2013, p.11).

La reputación institucional o corporativa constituye un capital de confianza, de solvencia financiera y de solvencia ética. Es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados (stakeholders y por extensión otros públicos) otorgan a la empresa.

Como tal, se relaciona con la Responsabilidad Social Empresarial, y se sustenta en cinco ejes especialmente vinculados a la misión, visión y valores:

1. Buen gobierno y transparencia, vinculado a la política económica y a la gestión financiera.
2. Ortodoxia laboral y performances, relacionado con la cultura organizacional.
3. Responsabilidad y ética, ligado a lo social.
4. Notoriedad y calidad, que tiene que ver con las marcas, productos y servicios
5. Línea de universo (cursus vitae), que habla de la trayectoria y conducta global de la empresa.

La imagen global de la empresa más su reputación, crean el posicionamiento de la empresa en los públicos (Hair, Brush y Ortinacu, 2004, pp. 10 y 620). La reputación es un componente particular que emerge de la imagen global para hacerse más crítica. Ambas, y más ampliamente el posicionamiento, son responsabilidad institucional y, por tanto, afectan al Departamento de Comunicación y a su cabeza.

1.3 Imagen corporativa

Justo Villafañe (1998), indica que, como representación,

(la imagen) es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a algunas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el

pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta” (Villafañe. 1998, p. 23).

Así también señala que “la imagen de la empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella que produce en la mente de los públicos” (Villafañe, 1998, p. 23).

Nicholas Ind sintetiza a la imagen corporativa o de la empresa como

aquella que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que los públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente (Villafañe. 1998, p. 30).

Lo antes expuesto genera de manera imperiosa la necesidad de crear una imagen positiva, por ende, eficaz y duradera en el tiempo. Para esto, se deben basar en tres hechos.

1. La imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa, con el fin de acercar su imagen corporativa a la imagen intencional que pretende dar.
2. La imagen debe prevalecer los puntos fuertes de la compañía, es decir, dar lo que se denomina una “imagen intencional” al gestionar un conjunto de técnicas de la comunicación corporativa y se respetan los principios de la configuración de la imagen.
3. La coordinación de las políticas formales (identidad visual, cultura y comunicación corporativa) con las funcionales en la gestión de la imagen (de producción, comercial, financiera, etc.) (Villafañe, 1998, pp. 31-33).

Por su parte, Paúl Capriotti (2009), en su obra “Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa”, puntualiza a detalle que la correcta gestión de la imagen genera lo siguiente:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos, porque la organización existe para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a

ocupar un espacio en la mente de las personas. Si la organización está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe.

- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos. Debe existir y su existencia debe ser valiosa para los públicos.
- Disminuir los factores situacionales que influyan en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. Aquí, la existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones e influenciar en las decisiones de compra.
- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor. Es decir, si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se producirán muchas decisiones y, por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en su relación con el fabricante, ya que las personas elegirán en el punto de venta cualquier producto o servicio que necesitan.
- Lograr vender mejor. Una organización que tiene una buena Imagen Corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares.
- Atraer mejores inversores, pues desean participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
- Conseguir mejores trabajadores, pues la empresa se vuelve idónea para trabajar.

Por ello, la Imagen Corporativa es reconocida como un capital importante para una organización y es necesario que se planifique de manera coherente para influir en la mente de los públicos (Capriotti, 2008, pp. 12-13).

1.4 Imagen, reputación y posicionamiento

Con el fin de comprender estas tres definiciones, Paúl Capriotti (2008) propone su lectura de forma amplia y detallada. Por tanto, deben ser vistas y analizadas desde la emisión y desde la recepción, para así ver sus similitudes y diferencias.

Primero, se definirá a la Imagen como tal, puesto que ha sido el concepto más utilizado en el ámbito de las organizaciones, por lo tanto, que ha generado varias confusiones.

Desde la emisión, la imagen es vista como una representación falsa y simplista de la realidad. Este enfoque considera la imagen como apariencia de un objeto o de un hecho, como elemento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad (Alvesson y Poiesz en Capriotti, 2008, p. 86). Por otro lado, se distingue entre imagen y realidad, es decir, entre lo que se ve y lo que realmente existe (Boorstin en Capriotti, 2008, p. 86). A esto, Capriotti identifica este enfoque como "Imagen-Ficción", a lo que algunos autores como Grunig, Gotsi y Wilson señalan que este enfoque está vinculado a una asociación o sentido negativo del concepto de imagen como una falsificación de la realidad (Capriotti, 2008, p. 86).

Otra de las concepciones define a la imagen como una representación icónica de una organización, la cual no se encuentra presente a los sentidos. Ésta es la noción que vincula la imagen corporativa con "lo que se ve" de una entidad. Capriotti identifica esta concepción como "Imagen-Icono", Moles la define como "un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo" y Joan Costa menciona a las imágenes materiales, opuestas a las imágenes mentales, orientadas hacia la identidad y comunicación visual, mediante el uso de símbolos, logotipos y colores aplicados a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico (Capriotti, 2008, p. 86).

En función de este enfoque de “emisión”,

la Imagen es, pues, una imagen material, en cuanto existe en el mundo físico de los objetos y es el resultado de la acción del emisor (la organización). Se considera a la imagen como un recurso más de la organización para llegar a sus públicos. Se observa a la imagen como un “producto” de la organización, quien analiza, elabora y desarrolla la imagen, y la comunica adecuadamente a los públicos (Capriotti, 2008, p. 86).

Por otro lado, la imagen vista desde el punto de vista del receptor se define como

las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización, producto o marca, es decir que se ubica en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación. Esta es la concepción que actualmente es mayoritaria entre los académicos y profesionales de la imagen y comunicación corporativa (Capriotti, 2008, p. 87).

Aquí la imagen se forma en las personas receptoras, como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación respecto de la organización (Capriotti, 2008, p. 87). Es decir, no sólo de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la entidad. Algo que Capriotti ha definido como “Imagen-Actitud”.

Luego de la imagen, es necesario ver el Posicionamiento. Desde el punto de vista de la emisión, Capriotti cita al marquetero Phillip Kotler quien lo define como “la influencia sobre la mente del consumidor” (Capriotti, 2008, p. 89) y se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la organización en relación con la competencia (Capriotti, 2008, p. 89). Esto se logra a partir de la potenciación de los rasgos diferenciadores de cada organización, enfatizando los atributos distintivos y motivadores de la marca respecto a la competencia (Cerviño en Capriotti, 2008, p. 89).

Mientras que como recepción, Capriotti lo conceptualiza como

un constructo mental dependiente de los receptores, de los públicos de la organización, que deciden la ubicación de determinados productos o de la propia entidad dentro de un mapa de valoraciones articulado a partir de atributos verdaderamente significativos (Capriotti, 2008, p. 90).

Finalmente, la reputación, misma definición a la que no se consensua aún, es definida principalmente desde recepción, por ser

una variable cuya formación depende de la intervención de los públicos de una organización, es decir, de los receptores de la información que proporciona la misma. Desde este punto de vista, la reputación sería un concepto que deberíamos asociar directamente a la representación mental que los individuos deciden (consciente o inconscientemente) asociar a una organización (Capriotti, 2008, p. 94).

En este punto no se toma en cuenta los análisis desde la emisión, puesto que autores como Villafañe o Fornbaun (en Capriotti) demuestran tener definiciones endebles ya que en un inicio consideraron que la reputación puede ser controlada directamente desde la organización, quien decide el modo de construir tal reputación para sí misma (Capriotti, 2008, p. 92).

Por lo antes expuesto, Capriotti propone comprender las definiciones de Imagen, Reputación y Posicionalmento desde la siguiente lectura:

Desde el enfoque de Emisión, se observan como activos “propiedad” de la organización. Son herramientas de gestión empresarial que permiten generar diferenciación, y en última instancia, valor para la entidad. (Mientras que) desde el enfoque de Recepción se presentan como representaciones mentales (asociaciones) de la organización en los públicos (Capriotti, 2008, pp. 97).

Ya con estas premisas más claras, Capriotti propone delimitar de manera global a Imagen, Posicionamiento y Reputación, como

la estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades (un público) tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros (Capriotti, 2008, p. 101).

De esta forma se establecen, fundamentalmente, como una estructura mental de los públicos, como resultado del proceso interno de consumo por parte de los individuos de toda la información recibida desde la organización y desde el entorno, que dará como resultado la estructura mental de asociaciones de una organización (Capriotti, 2008, p. 101).

Cabe tomar en cuenta que la estructura mental que los públicos se forman de una organización no sería la entidad como tal, sino una *evaluación* de la misma.

Le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la entidad y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella (Capriotti, 2008, p. 101).

1.5 La figura del DirCom

El Director de Comunicación o DirCom es “el estratega corporativo”, o como le denomina Marcelo Manucci, “gerente de comportamientos”. Como tal, el DirCom es la persona que se ocupa de lo que los demás no ven ni alcanzan desde su área y su puesto de trabajo.

Cada departamento es una parte del todo (la empresa, la institución o la organización), y desde la parte no se puede comprender ni menos gestionar el todo. He aquí la posición privilegiada y también la responsabilidad del DirCom, por su visión holística y sistémica orientada hacia la estrategia y la gestión de los valores intangibles.

Para Joan Costa (2005), el DirCom es estratega, generalista (no especialista) y polivalente (por sus diversos conocimientos y funciones). Mientras que como “gerente de comportamientos”, es el individuo con la responsabilidad para

desarrollar y gestionar los vínculos con diferentes sectores del mercado o la comunidad.

El DirCom debe reunir una serie de características que lo hagan idóneo para fungir su rol de manera coherente, entre ellas se destacan: ser abierto, curioso, creativo, riguroso, independiente, dinámico, poseer habilidad para relacionarse con las demás personas y escucharlas aunque no esté de acuerdo con ellas, anticiparse a los hechos, tenaz, persuasivo, firme, responsable, humilde, visionario y demostrar liderazgo.

Además, el DirCom desempeña ocho principales facetas:

- Estratega, ya que debe concebir y planificar estrategias de comunicación y gestión, coordinadas con la estrategia general de la empresa y los objetivos a largo plazo.
- Asesor para el Consejo de Administración y los vicepresidentes. Asesor interno del equipo de directores, en materia de comunicaciones.
- Político en la medida de su dependencia de Presidencia, por su condición de portavoz institucional y su intervención en las políticas de la empresa.
- Planificador de acciones de comunicación, modelos, proyectos y procesos, lo que exige la capacidad analítica y de síntesis.
- Defensor de las conductas éticas y gestor de los activos intangibles de la empresa, como sus principales valores.
- Animador de grupos entre los que impulsará el trabajo en equipo y la cooperación, e introducirá la didáctica de la comunicación y la cultura transdisciplinar (trabajar y aprender juntos unos de otros). Abogado de los públicos ante la empresa, a la que trasladará las voces, las expectativas de los públicos estratégicos y las demandas sociales. Y valedor de la empresa ante los públicos.
- Ingeniero en emociones en tanto que conceptista y gestor permanente de las comunicaciones en el nivel humano, y de la imagen de la empresa.

Si bien el rol del DirCom es vital en el proceso comunicativo de toda organización, no se puede perder de vista a los otros actores, que son, según Bosovsky, los otros emisores, los públicos, tanto quienes laboran directamente en el interior de la organización, como los de afuera; los clientes; los usuarios de los productos, bienes o servicios que la organización les entrega; en sí los beneficiarios de todo el quehacer de la empresa. Sobre ellos recaen los mensajes, contenidos, las acciones que ejecuta la organización y que el DirCom gestiona.

1.6 Estrategias de comunicación empresarial

En la comunicación empresarial hay un liderazgo, pero no hay un solo emisor (sea el máximo líder o el DirCom), sino múltiples actores con capacidad y voluntad de emitir mensajes y de llevar a cabo acciones de diverso tipo (Bosovsky, 2013, p. 9). Ante esto, Guillermo Bosovsky encuentra muchos otros emisores que se abren camino en el entramado de relaciones y soportes, tales como:

- Los soportes visuales de la empresa: sean portal web, folletos, anuncios, promociones, banners, cuñas y propagandas transmitidas en medios de comunicación tradicional y digital. En ellos se muestra la identidad corporativa, a través del estilo, de la tipografía, de los símbolos de la organización. En este caso el emisor es la empresa en tanto corporación, pero representada por aquellos directivos que en su momento encargaron y aprobaron un programa de diseño de su identidad corporativa.
- Los empleados, vendedores y trabajadores, al tener contacto con los clientes, se convierten en portavoces de lo que es y lo que hace la empresa. De aquí la importancia de mantenerlos bien informados y motivados sobre la situación general de la institución y sobre lo vital del desarrollo de las actividades que concierne su trabajo individual.
- Personal externo: representantes de otras empresas contratados para el desarrollo de actividades vinculadas con las relaciones públicas de

la organización, para operaciones de patrocinio, mecenazgo, organización de eventos.

- Los sindicatos, siendo organizaciones formadas para defender y representar los intereses de los trabajadores, es común que realicen acciones de comunicación hacia sus integrantes y también están en facultad de emitir mensajes hacia los medios de comunicación u otros actores de la sociedad en general. Además, generalmente, tienen grande influencia sobre las personas que se han adherido a los mismos, constituyéndose en formadores de opinión.
- Los clientes o usuarios, desde los canales de comunicación formales e informales de sus entornos, hacen oír su voz, emitiendo opiniones sobre la empresa, sus productos y sus servicios, juicios de valor, expresión de satisfacciones e insatisfacciones, etc.

Esta retroalimentación se ha dado desde antes de que entraran en auge las redes sociales, sin embargo desde que la Web 2.0 cobró mayor relevancia se ha constituido en la vía que mayor versatilidad e inmediatez presenta (Bosovsky, 2013, pp. 9-10).

Como se evidencia, todos los actores son trascendentales dentro del proceso comunicativo de una organización. Sin embargo, la existencia de un Director de Comunicación propicia que la comunicación responda a una estrategia (Bosovsky, 2013, p. 16). Su ausencia en el proceso comunicativo convierte a los mensajes que se generen en una empresa en ruidos, no habría quién conduzca los mensajes y los procese, quien los canalice entre los diferentes actores.

Por ello, desde esta óptica, la estrategia es indispensable. Según Marcelo Manucci (2012), la estrategia es un proceso basado en la interdiscursividad, en la gestión de las percepciones que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación.

Se pueden encontrar organizaciones basadas en parámetros mecanicistas clásicos, que tendrá una estructura rígida, con jerarquías claramente

diferenciadas. Bajo esta concepción la comunicación está ligada a la transmisión y persuasión (Manucci, 2012, p.39). Así como instituciones con una concepción estratégica, aquella basada en la interacción y gestión de los sectores de mercados (Manucci, 2012, p.39).

Manucci establece una serie de peculiaridades entre ambos tipos de organizaciones, los cuales están resumidos en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Perspectiva clásica – perspectiva estratégica

	Perspectiva clásica	Perspectiva estratégica
<i>Paradigmas corporativos</i>	Mecanicista, basado en la causalidad de los fenómenos y en el abordaje de análisis a partir de la fragmentación.	Sistémico, basado en una concepción multicausal de los fenómenos y en el abordaje holístico de los fenómenos.
<i>Parámetros de desarrollo</i>	Planificación Rutina Pasivo Burocrático Reactivo	Visión Cambio Compromiso Creativo Proactivo
<i>Modelo de producción</i>	Desarrollar productos y gestionar recursos.	Desarrollar propuestas conceptuales y gestionar significados.
<i>Modelo de intervención</i>	Diseño de mensajes y control de recepción.	Diseño de significado y gestión de percepciones.
<i>Rol de la comunicación</i>	Planificación y control de medios y mensajes.	Construcción y gestión de vínculos estratégicos.
<i>Rol DirCom</i>	Planificación de los mensajes y las relaciones institucionales de la organización.	Gestionar las circunstancias del entorno y definir un marco estratégico para las intervenciones corporativas.

Tomado de Costa, 2005, p. 76

Manucci conceptualiza a la estrategia como el marco de abordaje del proyecto, es el modo en que se diseña la participación en el contexto. Define las “jugadas propias” frente a las situaciones del contexto, a la forma en que se va abordar determinada situación, a cómo se va hacer, no lo que se va hacer.

Toda organización actúa de acuerdo con una teoría de la realidad y sus posibilidades, donde la estrategia tiene el rol de convertir esta teoría en factores

de desempeño. Su finalidad es permitir que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible (Manucci, 2012, p. 37).

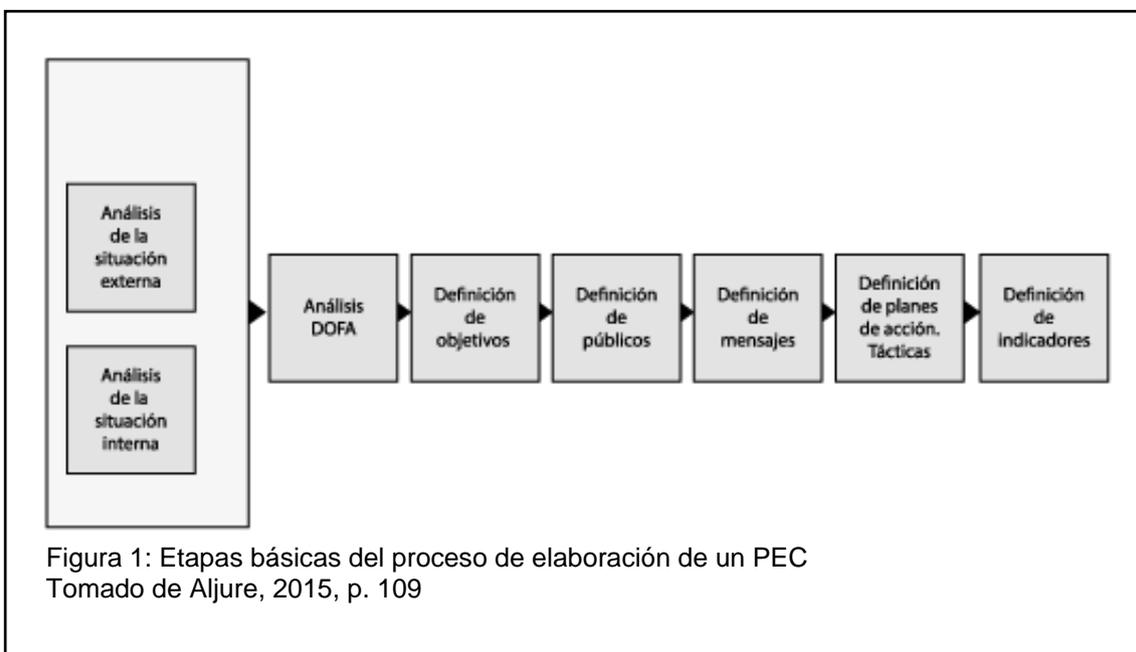
La estrategia se lleva a la práctica a través de la táctica, que es la serie de lineamientos operativos que se diseñan para sostener la definición estratégica. Cuando se habla de táctica, se habla del marco operativo materializado en procesos, programas y lineamientos que se despliegan para sustentar el marco estratégico. La táctica es “cómo vamos a sostener el rumbo trazado” (Manucci, 2012, p. 37).

La estrategia y las tácticas se hacen tangibles a través de las acciones, que son intervenciones específicas que se van diseñando de acuerdo a la dinámica de las circunstancias y maneras en las que la organización sostiene los objetivos estratégicos. Las acciones son puntuales, cambian y se redefinen constantemente. Por ello deben estar organizadas de acuerdo a parámetros tácticos para que tengan coherencia. En este caso hablamos de “lo que vamos a hacer” que pueden ser acciones mediáticas, personales, clásicas o a través de medios innovadores (Manucci, 2012, p. 37).

1.7 Plan Estratégico de Comunicación

Andrés Aljure en su texto “El Plan Estratégico de Comunicación” señala que este diagnóstico permitirá “identificar en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer”, porque es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica. Es decir, el DirCom no podrá realizar acciones ni utilizar medios o herramientas de comunicación indistintamente, si no se conoce qué objetivos se requieren lograr así como la situación actual de la organización para, de esta forma, determinar los recursos y alternativas con las que se puede contar (Costa, 2005, p. 141).

Las fases básicas requeridas para elaborar un plan de comunicación son:



Primero, la elaboración de un análisis de situación, que permite identificar toda la información propia y ajena a la organización para plantear un plan con enfoque estratégico. Es decir, en dónde se encuentra la organización y hacia dónde desea ir.

Con esta finalidad, se realiza un análisis de la situación externa (entorno, sector involucrado en el Plan Estratégico, competencia, proveedores, distribución, mercado y clientes, de ser el caso) así como también un análisis de la situación interna (misión, visión y valores; objetivos estratégicos; gama de productos y servicios; procesos y políticas de la empresa; productos o servicios existentes; informes de rendición de cuentas de años anteriores; planes de comunicación anteriores, etc.) (Aljure, 2015, pp.113-119).

Ambos análisis permitirán tener una visión integral e identificar, mediante un ejercicio de diagnóstico y síntesis, la línea base y los factores claves de la intervención que serán traducidos tanto en el análisis FODA como en los objetivos (Aljure, 2015, pp.109-112).

El investigador puede realizar una consulta documental tanto de la información como de las mediciones existentes (desde documentos internos de la institución hasta el reporte de los medios de comunicación); una observación directa, a través de visitas in situ; realización de entrevistas y grupos focales; encuestas, mediciones o auditorías de percepción, entre otros.

Luego, el análisis FODA ó DOFA, que clasifica la información identificada a través del análisis de situación en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ayudará a identificar los aspectos clave que se deben considerar para definir los objetivos (Aljure, 2015, pp. 138-139).

Después, el planteamiento o la definición de objetivos estratégicos que está sujeta a los resultados obtenidos en el análisis de situación y en el cuadro del FODA, su prioridad y su relación con la misión y visión de la organización.

Ya con los objetivos, se debe definir una estrategia, con la cual se deben elaborar líneas de dirección a largo plazo y mensajes fuerza para desarrollar las actividades organizacionales en coherencia con las necesidades y expectativas de los stakeholders y públicos determinados.

Finalmente, debe elaborarse un plan táctico o plan de acción: plantear procesos, recursos, tácticas y herramientas a través de las cuales los objetivos y las estrategias tomarán forma. Aquí se debe especificar cronogramas, indicadores, responsables y presupuestos.

Cabe tomar en cuenta que no existe un tiempo estándar para desarrollar cada fase, porque depende de la existencia y disponibilidad de la información que se recopila en los análisis de situación y FODA. Aunque generalmente puede requerir entre dos y tres meses realizándolo de forma adecuada y efectiva. Además, no se incluyen etapas alusivas a la organización, ejecución y control, puesto que corresponden a los procesos que se desarrollan una vez finalizado el plan.

Para elaborar el plan de comunicación, el DirCom debe conocer y entender las particularidades de la organización y de su entorno. Es decir:

- Su filosofía corporativa, que constituye en misión, visión y valores.
- Los objetivos estratégicos empresariales, los enfocados por cada período de tiempo, planes y proyectos.
- Las características del entorno.
- Las características internas de la organización.

En esta investigación se pretende aplicar los postulados del modelo corporativo con concepción estratégica, que agrupa todos los conceptos que se han presentado hasta el momento y que son coherentes con las teorías de comunicación de los últimos años y vigentes por su conexión con las necesidades de las sociedades y realidades actuales.

Al aplicar los conceptos de estrategia, táctica y acciones, al caso puntual de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, el reposicionamiento de la imagen corporativa en la Administración Zonal de Tumbaco, constituye la estrategia que se va desarrollar a través del Plan de Comunicación como táctica, y mediante una serie de acciones necesarias.

Cabe señalar que la noción de reposicionamiento tiene que ver con lo expresado por Joan Costa en cuanto a la Constelación de Atributos, que surge a partir de la definición de imagen mental como una elaboración, una síntesis subjetiva, una “conclusión” a la cual se llega, en base a los estímulos recibidos en el entorno. En el caso del estudio, al posicionamiento que se ha generado la empresa y en base a los contenidos que se han transmitido sobre ella.

Al evidenciar que las cualidades transmitidas por la empresa no han sido reconocidas por su público o clientes, lo que se pretende es que estos atributos efectivamente sean retomados en la imagen que se forman sobre la organización. Para ello, se debe colocar nuevamente en la mente lo que es la institución mediante una Constelación de Atributos Inicial así como una a la que se espera llegar gracias a la estrategia, táctica y acciones. Esto se evidenciará en los siguientes capítulos.

2. ENTIDADES PÚBLICAS ENCARGADAS DEL ASEO EN LA CIUDAD DE QUITO Y SECTORES DE INTERVENCIÓN ESPECÍFICAS

2.1 Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

La ciudad de San Francisco de Quito como tal, fue fundada el 6 de diciembre de 1534 por el español Sebastián de Benalcázar. Fue emplazada en el estrecho valle a 2850 metros de altura, al pie del volcán Pichincha en la Hoya de Guayllabamba y a 20 kilómetros de la línea ecuatorial. Desde la época de la Colonia, se ha impuesto como la capital de la que hoy es la República del Ecuador, así como también la capital provincial de Pichincha y la segunda ciudad más poblada del país.

Especialmente a mediados del siglo XX, cuando Ecuador se incorpora al mercado internacional a partir del boom petrolero, el crecimiento de la ciudad se acelera al punto que sobrepasa las barreras naturales, la ciudad trepa sobre las laderas y se incorporan nuevas áreas urbanas. Entre ellas, las parroquias asentadas en los valles circundantes, a través de corredores de crecimiento canalizado, en un proceso de conurbación (Peralta y Moya, 2007, p. 20).

Debido a esta expansión y al cambio de relaciones sociales, de trabajo y de producción que conllevó esta ocupación de territorio, Quito se convirtió en Distrito Metropolitano mediante la Ley No. 046, de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, del 11 de noviembre de 1993; fue declarada con jerarquía y calidad de orgánica por el Congreso Nacional mediante Resolución R-22-058 y publicada en el Registro Oficial 280, del 8 de marzo de 2001 (Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, 2012); y está amparada por el artículo 247 de la Constitución actual.

Esta conurbación se extiende entre las jurisdicciones de Quito, Valle de los Chillos, Valle de Tumbaco, Cumbayá y San Antonio de Pichincha, en el centro norte de la provincia de Pichincha. Así se convirtió en “ciudad-distrito-región” que, de acuerdo a los artículos 264 y 266 de la Carta Magna, ejercerá las respectivas competencias hacia 32 parroquias urbanas y 33 rurales mediante las

administraciones zonales o las representaciones del Municipio en cada sector, secretarías municipales y empresas públicas.

La proyección de Quito ha requerido de una transformación institucional que liquidó un “municipio paralelo”, conformado por corporaciones y fundaciones de derecho privado que ostentaban mayores atribuciones que la debilitada institucionalidad pública. A partir de entonces, se creó un modelo de gestión institucional organizado y efectivo, en el que cada área tenga competencias claras bajo un marco normativo, que agilite sus programas de manera eficiente y oportuna. Es decir, se apuntó hacia una modernización de la institucionalidad municipal que permitan el ejercicio de una gestión transparente a través de la participación ciudadana y un adecuado control social (Alcaldía de Quito, 2014, pp. 7 y 112)

Tabla 2. Comparativo de la gestión municipal antes y hoy.

Antes	Hoy
<ul style="list-style-type: none"> - Débil rectoría sectorial - Fundaciones, corporaciones, de derecho privado cumpliendo funciones públicas con recursos públicos: Vida para Quito, Corpo Seguridad, Corporación de Salud, Innovar, Corporación Aeropuerto, Corporación de Turismo, Fundación Parque Tecnológico, Fundación Teleférico, Corporación Revisión Vehicular. -Dispersión 	<ul style="list-style-type: none"> - Rectoría sectorial (Secretarías) - Articulación, integralidad, territorialidad - desconcentración - Funciones claras de regulación y control (Agencias) - 12 Empresas Públicas Metropolitanas con sinergia, articulación y alineamiento estratégico

Tomado de Alcaldía de Quito, 2014, p. 112

Hoy, la gestión pública se basa en: regulación, planificación, ejecución, evaluación, control social y participación. Fases que se cumplen de manera sinérgica, articulada y desconcentrada mediante la consolidación de funciones coordinadas de las entidades públicas ejecutoras: administraciones zonales, unidades especiales (regularización de barrios) y empresas públicas metropolitanas, así como de herramientas que faciliten este ejercicio (Alcaldía de Quito, 2014, pp. 113-114).

2.2 Administración Zonal Tumbaco (AZT)



La Administración Zonal Tumbaco (AZT) es la representación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en el sector. El Valle de Tumbaco tiene una extensión de 64.000 hectáreas y está formado por ocho parroquias rurales de Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Pifo, Tababela, Yaruquí, Checa y El Quinche, con 138 barrios y 35 comunas en las que habitan 174.000 habitantes. (MDMQ, 2015).

El Informe de Rendición de Cuentas 2014 señala que la misión es: “Dirigir y coordinar la territorialización de las políticas metropolitanas. Dirigir, coordinar e implementar los de lineamientos (sic) de participación ciudadana”. Mientras que la visión es: “Generar un sentido de pertenencia de la ciudadanía hacia la Administración Zonal Tumbaco y, por ende, al Municipio”.

Como tal, esta dependencia cumple con los siguientes objetivos (MDMQ, 2015):

- Garantizar los derechos de los ciudadanos y el acceso a la cultura y al deporte.
- Dotar y regular servicios públicos de calidad.
- Planificar el desarrollo integral y garantizar la participación ciudadana.
- Garantizar la seguridad ciudadana.
- Establecer un sistema ágil y seguro de movilidad y transporte.
- Invertir en espacios públicos y obra pública.
- Rediseñar el gobierno metropolitano y fortalecer la formación.

2.3 Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP)



Figura 3. Recolector Emaseo EP.

Tomada de Empresa Pública Metropolitana de Aseo [Emaseo EP], s.f.

Los artículos 264 y 266 de la Constitución establecen que los Distritos Metropolitanos, como el de Quito, ejercerán las competencias que corresponden a los gobiernos cantonales, sin perjuicio de otras que establezca la ley. Una de ellas es el manejo de desechos sólidos y actividades de saneamiento ambiental. Frente a esto, el gobierno municipal ejerce estas responsabilidades a través de

las entidades que considere pertinentes. Entre ellas, las empresas públicas municipales o metropolitanas.

En Quito, las 12 empresas públicas municipales constituyen un elemento trascendental del modelo de gestión municipal a nivel operativo, ya que se articulan y desarrollan con parámetros comunes de direccionamiento; y bajo un marco normativo y empresarial común y de operatividad en el territorio.

A la fecha trabajan en torno a un modelo común de gestión empresarial, atendiendo a lo que estipula la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y la Ordenanzas emitidas por el Concejo Metropolitano: Ordenanza 309 de Creación de Empresas Públicas Municipales, que se encuentra en el Registro Oficial No. 186 del 16 de abril de 2009; y la Ordenanza 301 del Régimen Común para Organización y Funcionamiento de EP Municipales, del 3 de septiembre de 2009. (Alcaldía de Quito, 2014, pp. 120).

Como tal, la Empresa Metropolitana de Aseo, Emaseo, nace en noviembre de 1993 e inicia sus funciones como recolectora de residuos, en el año de 1994. En el año 2003, sufre una dispersión en su trabajo y concede las zonas centro-sur y sur de la ciudad a la empresa privada denominada Consorcio Quito Limpio. De esta forma surgieron dos empresas, una pública y una privada, brindando las mismas funciones de limpieza a la ciudad. (Sagasti. s/f, p. 6)

A partir de abril de 2010, Emaseo se establece como Empresa Pública y en junio del mismo año, retoma la competencia total de limpieza del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, al eliminarse el Consorcio Quito Limpio. (Sagasti. s.f., p. 6)

Actualmente, la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, Emaseo EP es la entidad municipal encargada de la recolección de residuos que la ciudadanía produce en sus hogares, además, de los generados en las industrias, y los depositados en calles y avenidas de la Capital, siempre y cuando por sus características físicas y de volumen sean semejantes a los que se producen en una vivienda.

Dentro del proceso de recolección se exceptúan los residuos “peligrosos”, tales como los desechos hospitalarios, cuya gestión está a cargo del Ministerio de Salud Pública y que conlleva un tratamiento diferente y especializado.

Paralelamente a la recolección, Emaseo EP brinda los servicios de barrido del espacio de uso público, baldeo de plazas emblemáticas así como el transporte de residuos del norte, centro, sur y parroquias que consten como no descentralizadas, hacia las estaciones de transferencia Norte y Sur, previo a su envío al relleno sanitario de El Inga.

La programación y logística para ofrecer a la ciudadanía estos servicios, permite dar cobertura las 24 horas, los 365 días del año, y en horarios diurno, vespertino y nocturno.

Como tal, su misión es “brindar el servicio público de recolección y barrido en el Distrito Metropolitano y contribuir al mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida de sus habitantes”. Su visión es “operar un modelo de recolección y barrido innovador y tecnificado, basado en una gestión empresarial de calidad que promueva la reducción, la reutilización y el reciclaje de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano, constituyéndose en un referente nacional”. Mientras que sus valores corporativos fomentados al personal y la ciudadanía son: responsabilidad, identidad, iniciativa, perseverancia y compañerismo. (Empresa Pública Metropolitana de Aseo [Emaseo EP], s.f.).

De acuerdo al Informe de Rendición de Cuentas 2014, Emaseo EP cuenta con 1350 integrantes, 178 en el área administrativa de nombramiento y contrato; y 1172 en el área operativa, como jornales de contrato a plazo fijo eventual y diario; mismos que se distribuyen en 14 áreas de trabajo.

Mientras que su flota vehicular operativa está conformada por 195 unidades, entre recolectores carga frontal, carga lateral y carga posterior; barredoras, cisternas, lava contenedores carga lateral, lateral, tracto camiones, volquetas, entre otros. Todo este trabajo se desarrolla en el Centro de Operaciones y oficina matriz, ubicado en las avenidas Occidental y Mariana de Jesús; y en el Centro

de Operaciones de La Forestal, de la avenida Simón Bolívar. Concentrándose la mayor cantidad de personal y maquinaria en la Estación de la avenida Occidental.

Desde estos Centros, los vehículos de recolección son distribuidos rumbo a las ocho administraciones zonales para ofrecer el Servicio de Recolección, sea a Pie de Vereda, Contenerización, Recolección Diferenciada, Atención de Eventos Masivos, Puntos Críticos, a Mayores Productores, Hidrolavado, etc. Mientras que, para ofrecer el Servicio de Barrido, el personal que lo ejecuta está distribuido en los seis cuartelillos de barrido: Las Cuadras - Quitumbe, Mercado Mayorista, Briseño, Parque La Carolina, Zámbriza, La Ofelia, Calderón – Carapungo (Emaseo EP, s.f.).

Los servicios de aseo se realizan en base a una planificación diseñada para cada caso, como se muestran en los siguientes cuadros tomados del portal web de Emaseo EP y que constan en el Informe de Rendición de Cuentas 2014 tanto digital como impreso:

Tabla 3. Servicios de Emaseo EP.

Recolección Domiciliaria	Servicios:
	Recolección a pie de vereda y mediante contenedores de superficie y soterrados
	Rutas de Atención:
	242 rutas
	Despacho de Rutas por administración zonal:
	Calderón: 19
	Eloy Alfaro: 38
	Eugenio Espejo: 59
	La Delicia: 37
	Los Chillos: 21
	Manuela Sáenz: 23
	Quitumbe: 27
	Tumbaco: 18
	Servicio:

Recolección a Pie de Vereda	Recolección de residuos asimilables a domésticos. Este servicio se presta puerta a puerta en las calles y avenidas principales de todo el DMQ.
	Rutas de Atención:
	221 rutas: 208 rutas cada 48 horas, Lunes, Miércoles y Viernes; Martes, Jueves y Sábado, 9 rutas diarias atendidas en puntos importantes y 4 rutas de apoyo unisemanal.
	Despacho de Rutas:
	137 diurnas, 84 nocturnas.
	Maquinaria:
	62 Recolectores carga posterior, 8 Volquetas y 1 camión de 6 t.
Recolección mediante Contenedores Soterrados	Servicio:
	Sistema de recolección de residuos sólidos urbanos domésticos y asimilables a domésticos, constituido por islas soterradas ubicadas técnicamente en el Centro Histórico de Quito, las cuales contienen tres buzones, dos de ellos para recepción de RSU operados por camiones de carga posterior (RCP) con sistemas de compactación y levantamiento mecánico de contenedores, y un buzón para la recepción de residuos reciclables operado por camiones.
	Rutas de Atención:
	2 rutas nocturnas con frecuencia diaria
	Maquinaria:
	2 recolectores carga y 1 camión
Recolección mediante Contenedores de Superficie	Servicio:
	Recolección de residuos asimilables o domésticos, mediante el uso de contenedores instalados, en los cuales los usuarios depositan los residuos sólidos. Los contenedores están ubicados en el espacio público para su almacenamiento temporal; luego de ser vaciados de forma automática por camiones recolectores de carga lateral, los residuos son transportados hasta el respectivo centro de transferencia para su posterior disposición final.
	Rutas de Atención:
	20 rutas: 19 rutas cada 48 horas, Lunes, Miércoles y Viernes; Martes, Jueves y Sábado y 1 ruta nocturna los días domingos.
	Despacho de Rutas:
	8 diurnas, 3 vespertinas y 9 nocturnas

	<p>Maquinaria:</p> <p>5 Recolectores carga lateral y 2 camiones lava-contenedores.</p>
Servicio de Barrido	<p>Servicio:</p> <p>Este servicio se compone de Barrido Mecánico y Manual. Se lo realiza en calles y avenidas principales de la ciudad, mediante el uso de barredoras mecánicas, escobas, palas y fundas. La limpieza se la realiza en avenidas, calles principales, aceras y bordillos de los sitios con mayor concurrencia de ciudadanía y tráfico.</p>
	<p>Distancia Semanal de Barrido Total:</p> <p>7,982 Km/semana 36% Mecánico y 64% Manual</p>
	<p>Cobertura actual:</p> <p>82% Longitudinal</p>
Barrido Mecánico	<p>Servicio:</p> <p>Servicio de limpieza mecanizado en principales calles y avenidas de la ciudad, las cuales mantienen un alto tráfico de personas y transporte público urbano, en 2 turnos al día y 14 horas de operación continúa, que incluye el traslado de la maquinaria desde el Centro de Operaciones hacia la ruta.</p>
	<p>Rutas de Atención:</p> <p>13 rutas con un rendimiento de 4,57 km/hora*barredora y 2,91 km/hora*mini-barredora</p>
	<p>Despacho de Rutas:</p> <p>7 diurnas y 6 nocturnas.</p>
	<p>Maquinaria:</p> <p>4 Barredoras autopropulsadas de 5 m³, 2 Mini Barredoras autopropulsadas de 1 m³, 1 Barredora montada sobre chasis de 6 m³; y 1 camión de 6 t.</p>
Recolección de Residuos Asimilables a Domésticos a Mayores Productores	<p>Servicio:</p> <p>Retiro de Residuos Generados en Industrias (asimilables a domésticos no peligrosos), Centros Comerciales, Centros Educativos y Mercados en más de 600 puntos.</p>
	<p>Rutas de atención:</p> <p>19 Macro rutas diurnas, vespertinas y nocturnas. 3 rutas de apoyo a la operación (mini-cargadora y tracto-camión)</p>
	<p>Despacho de Rutas:</p> <p>8 diurnas, 9 vespertinas y 2 nocturnas.</p>
	<p>Maquinaria:</p>

	<p>Equipos de recolección: 7 Recolectores de carga frontal, 3 Recolectores de carga posterior, 1 camión con sistema roll on-off, y 4 volquetas.</p> <p>Equipo de apoyo: 2 mini-cargadoras y 1 tracto camión.</p>
Recolección de Residuos Industriales no Peligrosos	Servicio:
	Retiro de residuos generados en Industrias no peligrosos (asimilables a domésticos). 13 industrias atendidas alrededor de todo el DMQ.
	Rutas de Atención:
	3 rutas diarias.
	Despacho de Rutas:
	Atención diaria diurna.
Maquinaria:	3 Vehículos con sistema roll on - roll off y apoyo con 2 mini-cargadoras
Servicio de Hidrolavado en sectores críticos y puntos húmedos.	Servicio:
	Utilización de agua a presión (hasta 3500 psi) y temperatura, para limpieza de puntos húmedos y sectores con evidente suciedad.
	Rutas de Atención:
	11 rutas diarias para la atención de más de 300 puntos de hidrolavado.
	Despacho de Rutas:
	8 diurnas y 3 nocturnas.
Maquinaria:	5 cisternas con equipo de hidrolavado.
Puntos Críticos	Servicio:
	Servicio brindado en sitios del DMQ considerados críticos debido a la irregular disposición de residuos fuera de horario o frecuencia.
	Rutas de Atención:
	6 rutas de atención diurna
Maquinaria:	1 camión y 5 volquetas
Servicio de Aseo para Eventos Públicos / Privados	Servicio:
	Limpieza de eventos desarrollados en sectores públicos y privados (privados establecidos por tasa de limpieza) antes, durante y después de eventos deportivos; abastecimiento de contenedores de recepción de residuos y baterías sanitarias (incluido procesos de educación); provisión mediante

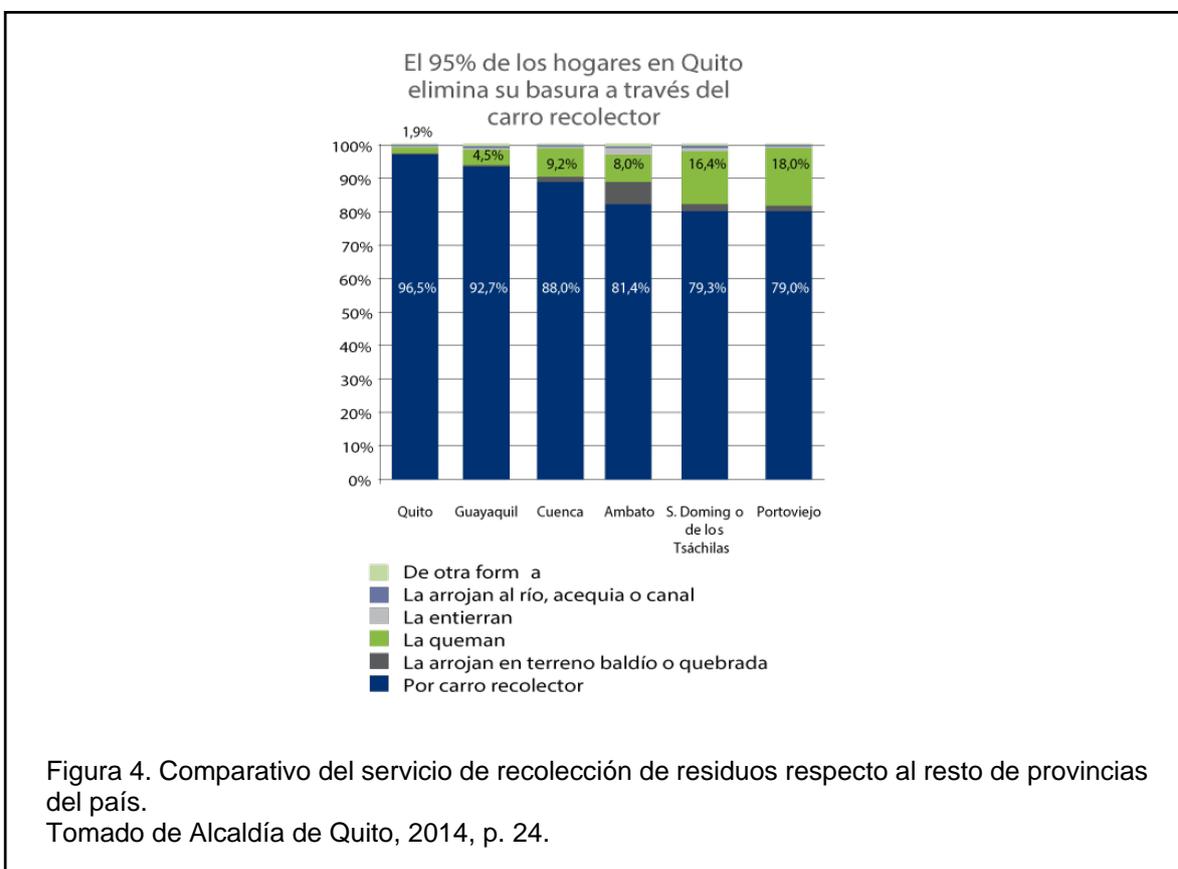
	<p>maquinaria y personal de limpieza. Programación intensiva durante el fin de semana.</p>
	<p>Rutas de Atención:</p> <p>La operación atiende un promedio de 42 eventos semanales.</p>
	<p>Despacho de Rutas:</p> <p>Atención a eventos antes, durante y después (diurnos, vespertinos y nocturnos)</p>
	<p>Maquinaria:</p> <p>Hidrolavadoras, barredoras mecánicas, baterías sanitarias, eductor, camiones y personal de barrido manual.</p>
<p>Limpieza de Parques Emblemáticos de la Ciudad.</p>	<p>Servicio:</p> <p>Barrido y recolección de residuos generados en Parques Emblemáticos. Este servicio cubre 225 hectáreas de espacio verde del DMQ. Mediante el uso de herramientas (rastrillos, escobas, manillas metálicas y fundas plásticas)</p>
	<p>Rutas de Atención:</p> <p>5 rutas de atención a 57 parques.</p>
	<p>Rendimiento:</p> <p>5 diurnas Con un rendimiento de 2,500 m2/hora.</p>
	<p>Personal y maquinaria:</p> <p>30 obreros de barrido.</p>
	<p>Herramientas Utilizadas:</p> <p>Rastrillo, escoba, manilla metálica y fundas plásticas.</p>
	<p>Servicio:</p> <p>Recepción de residuos voluminosos (escombros domiciliarios: muebles, equipo electrónico, electrodomésticos, otros), mediante cajas de 27 m3 ubicadas al interior de las instalaciones Norte y Sur de EMASEO EP.</p> <p>Además, funciona el servicio de recolección interdiaria en determinados puntos críticos de la ciudad.</p> <p>De enero a diciembre de 2014, se recolectó 7.428 t.</p>
	<p>Rutas de Atención:</p> <p>1 ruta diurna interdiaria 2 rutas diurnas domingos</p>
	<p>Despacho de Rutas:</p>

Ruta interdiaria: Recoge el punto de Quitumbe
Rutas Domingo: 1 ruta para escombros y 1 con volqueta para llantas
Maquinaria:
2 volquetas, 1 roll on-off y 1 mini-cargadora

Tomado de Empresa Pública Metropolitana de Aseo [Emaseo EP], 2014, p. 7-9

2.4 Emaseo EP hoy

El Informe de Gestión de la Alcaldía de Quito 2009-2014 indicó que, actualmente, la ciudad posee la cobertura más alta del país en servicios públicos de agua potable, saneamiento y recolección de residuos sólidos. Esto lo señala el último Censo de Población y Vivienda (INEC, 2010) donde se señala que Quito tiene los más altos porcentajes de recolección de residuos en relación con las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo de los Tsáchilas y Portoviejo. (Alcaldía de Quito, 2014, pp. 23 y 129)



Quito tiene una cobertura del 97% del servicio de recolección de residuos sólidos, de barrido en un 77% (4764.85 km), y recolectan 1786 toneladas diarias; se han triplicado las horas de trabajo en barrido mecánico, hidrolavado, recuperación de puntos críticos, entre otros servicios. Estos logros han sido el resultado de una gestión 100% municipal. (Alcaldía de Quito, 2014, p. 133).

Emaseo EP brinda cobertura a las ocho administraciones zonales, constituyendo a la Administración Zonal Tumbaco el 7% de residuos sólidos frente a la producción del resto de administraciones zonales. (Empresa Pública Metropolitana de Aseo [Emaseo EP], 2012, p. 9)

La prestación de servicios de recolección y barrido del centro y sur de la ciudad se realizó a través del operador privado Consorcio Quito Limpio hasta el 30 de junio del 2010. A partir de julio de aquel año, estos servicios se prestan a través de dos modelos operativos: el primero, 100 % municipal a cargo de Emaseo EP; y el segundo, de descentralización en siete parroquias no urbanas del Distrito. (Alcaldía de Quito, 2014, p. 133)

Este cambio de administración provocó un decrecimiento de los costos de operación que permitió:

- Adquirir 10 nuevos recolectores por un valor de USD 1'362.000.
- Pago de jubilaciones especiales y fondos de reserva de años anteriores por USD 450.000.
- Pago de obligaciones laborales según el acuerdo 080, por USD 400.000.
- En términos del costo unitario por tonelada, se logra una reducción de USD. 26 a 21,07.
- Adquisición de nueva maquinaria:
 - dieciocho nuevos camiones recolectores de carga posterior,
 - tres recolectores de carga lateral,
 - un camión lavador,
 - un recolector de carga frontal,

- dos hidrolavadoras,
- dos barredoras mecánicas,
- dos mini barredoras,
- una barredora sobre chasis,
- un roll on-roll off (cama baja),
- diez vehículos canters,
- dieciocho vehículos livianos para la supervisión y control,
- dos motocicletas para el control,
- seis cajas contenedoras de 30 metros cúbicos para recolección de desechos industriales.

Para el sistema automatizado de recolección de residuos sólidos domiciliarios, operado por Emaseo en los barrios del noroccidente de Quito, se operó de la siguiente manera:

- Se instalaron 611 contenedores en 6 barrios, para beneficiar a más de 24.100 familias ubicadas entre la avenida La Florida, Condado Shopping, avenida Occidental y avenida La Prensa.
- En mayo de 2013 se inició la segunda fase del Sistema en el sur de la ciudad, beneficiando a alrededor de 43.000 familias en los sectores de Quitumbe, Turubamba alto y bajo, Parque Lineal, Mercado Mayorista, Solanda y Quito Sur, con la instalación de más de 1.000 contenedores. Los contenedores están disponibles las 24 horas del día, los 365 días del año, y a una distancia máxima de una cuadra, lo que posibilita mantener limpias calles y avenidas.

Respecto a la creación de nuevos servicios de aseo, surgieron los proyectos de las 3R (Reducir, Re usar y Reciclar), y las iniciativas de Recolección Selectiva e Inclusión Social, con la finalidad de mejorar la calidad ambiental y social de la ciudad, mediante el fortalecimiento de alianzas estratégicas y el empoderamiento de la ciudadanía.

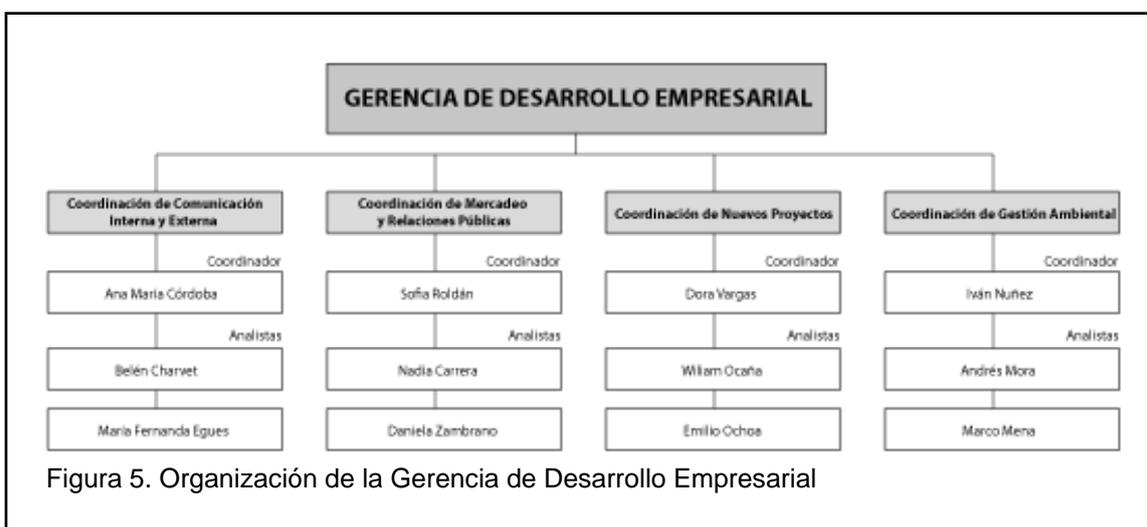
También se creó el servicio gratuito de Recolección de Residuos Voluminosos, que maneja este tipo de desechos y que cuenta con seis puntos de acopio

ubicados en el norte, centro y sur de la ciudad. No menciona a valles de Los Chillos ni Tumbaco.

El Informe de Gestión del alcalde actual, Mauricio Rodas, no brinda información detallada sobre la competencia de aseo ni recolección de residuos sólidos.

2.4.1 La Comunicación en Emaseo EP

Como parte del proceso habilitante de asesoría, Emaseo EP tiene una Gerencia de Desarrollo Empresarial, que tiene como dependencias las coordinaciones de Comunicación Interna y Externa, así como la de Mercadeo y Relaciones Públicas. Ambas coordinaciones tienen departamentos con los mismos nombres. (Emaseo EP, s.f.).



2.4.2 Comunicación Externa

A partir del año 2009, se ha dado especial énfasis al posicionamiento de Emaseo EP ante la ciudadanía como una empresa eficiente, apuntando a encontrar aliados estratégicos para los proyectos instituciones (Emaseo EP, 2014, p. 63). Por ello, el trabajo en Comunicación Externa se ha direccionado hacia diversas áreas.

Primero, se ha trabajado en fortalecer la relación con los medios de comunicación. A través de ellos se ha difundido la tarea que desempeña el personal de Emaseo EP mediante campañas, proyectos y atención a denuncias ciudadanas. (Empresa Pública Metropolitana de Aseo [Emaseo EP], 2015, p.99).

Luego de más de cuatro años de aplicadas estas estrategias, se evidencia que la prensa apoya la gestión de Emaseo EP y mantienen una relación bastante fluida y permanente con el Departamento de Comunicación Interna y Externa, el cual envía información a los medios, periódicamente. (Emaseo EP, 2015, p.99).

Como consecuencia, la Empresa mantiene un registro de su presencia mediática a través de un monitoreo, en el cual se anota cada noticia, el medio donde se emitió la noticia, el asunto y el conteo de lo que hubiera significado la publicación de toda esa información, en caso de haber sido pagada. Con esta información, se formulan indicadores para evaluar y medir la imagen institucional y la gestión realizada de manera mensual por el área de Comunicación Externa.

Adicionalmente, se ha potenciado la presencia de la Institución en las redes sociales Facebook (/Emaseo24horascontigo) y Twitter (@EmAseoQuito), publicando información y fotografías diarias, intercambiando datos con la ciudadanía o atendiendo sus denuncias en coordinación con la Gerencia de Operaciones.

Desde el año 2014, como parte de la estrategia comunicacional liderada por la Secretaría de Comunicación del Municipio, se utilizan “hashtags” para reforzar la gestión municipal, variando los temas habitualmente. Los hashtags utilizados han sido, por ejemplo #quitoteconecta, #serviciosquito, #ambientequito, entre otros. Emaseo EP, por su parte, ha creado también sus propios hashtags como #tus5porelaseo, con el objetivo de difundir y visibilizar a los servicios de aseo y de esta manera lograr una mayor participación de los quiteños. (Emaseo EP, 2015, p.100)

Por otro lado, con el objetivo de dar fiel cumplimiento a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información (Lotaip), se ha puesto especial atención en transparentar la gestión de Emaseo EP a través de la validación y publicación permanente de información de la Institución a través de su portal Web www.emaseo.gob.ec. (Emaseo EP, 2015, p.101).

Adicional a los medios de comunicación tradicional, páginas Web y redes sociales, otras formas de difusión empleadas han sido: visitas puerta a puerta (para informar de nuevos servicios, por ejemplo), presentación de activaciones en espacios públicos, perifoneo, organización de talleres y asambleas comunitarias. (Emaseo EP, 2015, p.104).

2.4.3 Campañas de Comunicación Externa

Las campañas desplegadas entre el 2009 y el 2014 se han enfocado en procesos de sensibilización ciudadana y edu - comunicación. Éstas fueron:

- “Sistema Integrado de Contenerización”: con ella se llegó a 26.300 familias (79.000 personas) de los sectores contenerizados en la primera fase, en el Norte de Quito. Se desarrolló a inicios del año 2012.

En el año 2013, se continuó con esta campaña, antes de implementarse la segunda fase de Contenerización, donde se benefició adicionalmente a 52.150 familias (164.000 personas). Inmediatamente se llevó a cabo la segunda fase, en el sur de la ciudad, para difundir los beneficios de la Contenerización, destacándose aquí la liberación de unidades operativas para fortalecer los demás servicios. Se informó sobre este tema a 42.642 familias (146.250 personas). Mientras que en enero de 2014 se hizo un nuevo proceso de edu comunicación en el Sur de Quito, en las áreas a las que se amplió este sistema. Las personas capacitadas entonces fueron 70.000, correspondientes a 20.589 familias.

- “Sistema de Contenerización Soterrada”: antes de que arranque este servicio, en diciembre de 2013 se llevó a cabo una campaña compuesta por presentación de activaciones en sitios públicos e instituciones educativas, visitas puerta a puerta, organización de asambleas barriales y difusión digital. Fueron 18.964 personas a las que se llegó.
- Programas “3R” (Reducir, Re usar y Reciclar), Recolección Selectiva e Inclusión Social: estas iniciativa se basa en dos pilares esenciales:

- Ambiental: mediante procesos de disposición diferenciada de residuos sólidos urbanos (RSU) con la aplicación de alternativas innovadoras de recolección diferenciada, y,
- Social: se han generado alianzas público-público y público-privadas, que se denomina entidades cooperantes. Se instalaron más de 800 Puntos Limpios (dispositivos para la recolección de material reciclable) en oficinas públicas, privadas y supermercados. Esta campaña cubrió las Administraciones Zonales: Manuela Sáenz, La Delicia y Eloy Alfaro.

Para promover el Servicio de Recolección Diferenciada a la ciudadanía de los barrios Quito Tennis y Balcón del Norte, se realizaron visitas puerta a puerta, presentación de obras de teatro y entrega de material informativo.

- “A la basura le llegó su hora”: este proceso de difusión se realizó con el objetivo de recordar a la ciudadanía los horarios y frecuencias de recolección. Esta campaña llegó a las zonas del Centro y Sur de la Capital.
- “Tú lo haces limpio”: consistió en la instalación de 3.000 basureros en veredas y espacios públicos de toda la ciudad. Esta iniciativa surgió de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.
- “Quito limpiecito”: se realizó para promover el cuidado y aseo del espacio público.
- “Zona libre de chicles”: esta iniciativa consistió en retirar los chicles del piso de las plazas emblemáticas del Centro Histórico, con el objetivo de sensibilizar a la ciudadanía sobre el daño que se hace al ensuciar el espacio público con el simple hecho de lanzar cada chicle al suelo en lugar de depositarlo en un basurero, por el trabajo y el costo operativo que implica retirar cada uno de estos dulces. Desde el 2011 se retiraron más de 1’500.000 chicles.

- “Masticarte” y “El chicle en el arte si pega”, surgió en cooperación con las empresas privadas Mondelez – Trident y Confiteca, para sensibilizar a los ciudadanos sobre la importancia de dar una adecuada disposición final a las gomas de mascar. Se sensibilizó a 140.000 personas.
- “Farrea Limpio”: surgió para promover la colocación de la basura en su lugar en los sitios de mayor afluencia con motivo de los festejos por la Fundación de Quito.
- “Fiestas Limpias”: a través de esta campaña se difundió la cobertura de Emaseo EP y los operativos de limpieza desplegados en Navidad y Año Nuevo.

Paralelamente se apoyó a iniciativas orientadas a educar sobre la necesidad de que los dueños de las mascotas se encarguen de sus desechos y no las dejen sobre el espacio público. Adicionalmente se llevaron a cabo capacitaciones periódicas sobre el cumplimiento de la Ordenanza Metropolitana de Aseo 332 y la aplicación de las 3R.

Por otro lado, se impulsó la presencia de Emaseo EP en eventos masivos como: Ferias Municipales, Quito Fest, Arte en la Calle, Carrera Perroton Dog Chow. Además que se obtuvo el Primer Récord Guinness para Quito al recopilar 1'559.002 botellas en una semana, en el marco de la Cumbre Internacional del Medio Ambiente, CIMA KIDS, en colaboración con la ciudadanía. (Emaseo EP, 2014, p. 64).

2.4.4 Comunicación Interna

En lo que concierne a Comunicación Interna, desde el año 2009 se fortalecieron canales de comunicación existentes así como también se crearon otros. Al momento, las vías de intercambio entre el personal de Emaseo EP son: carteleras, informativo interno “NotiAseo”, reuniones con todo el personal, intranet, correo y chat institucionales.

Mediante estos canales periódicamente se están difundiendo noticias y logros de cada Gerencia, así como información relativa a trámites y procesos internos de interés para el personal.

En el año 2013 se organizó una Casa Abierta, como forma de transmitir al personal las actividades cotidianas y procesos que se desarrollan en cada una de las Gerencias. Al acto asistieron tanto el personal administrativo como también el operativo, entre los equipos de Recolección y de Barrido.

Desde el año 2014 se coordinó con la Gerencia de Operaciones la alternativa de enviar mensajes mediante las radios portátiles que se utilizan en el Centro de Control de Operación (CCO), por ser ésta una vía directa de intercambio de información con supervisores y conductores de las unidades de recolección. A través de este canal, la Unidad de Comunicación Interna difundiría contenidos relativos a solicitudes urgentes.

Adicionalmente, entre junio y diciembre de 2014, se organizaron los denominados "Tour de la Basura", que son recorridos en los que se muestra el desarrollo de los diferentes servicios, el traslado de los residuos sólidos urbanos a las Estaciones de Transferencia para su posterior disposición final en el Rellano Sanitario de El Inga; y también el procesamiento que se da del material reciclable recuperado en el Servicio de Recolección Diferenciada.

El objetivo fue mostrar la importancia del trabajo de nuestro personal dentro de toda la cadena desde que el ciudadano deja sus residuos en su puerta, en el contenedor o en el Punto Limpio hasta que llega a su fase final respectiva, según el tipo de residuo. A este tour asistieron nuevos integrantes de la Empresa, autoridades municipales, personal de las Administraciones Zonales, candidatas a Reina de Quito y estudiantes. (Emaseo EP, 2015, p.97 y 98).

2.4.5 Mercadeo

Desde el área de Mercadeo, el principal objetivo es mantener y continuar posicionando la imagen e identidad institucional. En este contexto se han desarrollado actividades como:

- Canjes publicitarios: en el 2014 se alcanzaron tres convenios de prestaciones de servicios mutuas.
- Participación en “CityChase”: se trata de una aventura atlética que abarca retos físicos e intelectuales a los cuales se somete la ciudadanía. Uno de los retos presentados fue de Emaseo EP, que consistió en responder preguntas sobre la Empresa y cargar tanques de gas para reflejar el esfuerzo diario que cumplen los obreros de recolección al levantar las fundas de basura.
- Pautas publicitarias en las radios detectadas de mayor acogida en Quito.
- Presencia de la marca en los siguientes productos:
 - “Perrotón Dog Chow 2014”, competencia atlética de 4 kilómetros realizada anualmente por Nestlé Ecuador S.A. cuyo objetivo fue brindar un espacio de recreación familiar junto a sus mascotas.
 - “5K Christmas Run”: carrera atlética incluyente que invita a vivir la Navidad de una manera diferente, en salud, en familia, con amigos, con colegas, con los seres queridos, rescatando de esta manera el sentido auténtico y original de la Navidad. (Emaseo EP. 2015, p. 101 - 104).

2.4.6 Posicionamiento Institucional

Desde el año 2014 se trabaja en la construcción de una nueva marca e imagen de Emaseo EP. La finalidad es alcanzar un mayor acercamiento a los diferentes segmentos de la ciudadanía y fortalecer la imagen institucional.

Por esta razón se creó el personaje de identidad institucional “Don Ema” y se elaboró material publicitario como:

- Saltarines
- Carpas
- Inflables
- Flash memory y otros materiales publicitarios (Emaseo EP, 2015, p.105 – 106).

2.5 Comunicación y Mercadeo en la AZT

A pesar de que Emaseo EP implementó nuevos proyectos y mejoró sus servicios, se evidencia una paradoja entre la labor desplegada y la percepción que tiene la ciudadanía sobre la Empresa. El 51% de los ciudadanos indica que el servicio de recolección de residuos se ha mantenido igual que el año anterior y un 9 % opina que ha empeorado, como se muestra en el resumen ejecutivo del análisis de mercado de Cedatos. (2012, p. 8).

Además, existen problemas de imagen y conocimiento de los servicios que presta la Empresa. En la Administración Zonal Tumbaco, centro de la presente investigación, el 73% de las personas dicen haber oído de Emaseo EP, pero de ese porcentaje solo el 4% define bien el significado de sus siglas (Cedatos, 2012, p. 132), y sin tomar en cuenta el servicio de Recolección de Residuos. Al momento de consultar a la ciudadanía sobre los otros servicios, un alto porcentaje contesta que “no conocen de este servicio”. (Cedatos, 2012, p. 144).

Según entrevistas realizadas a representantes del área de Comunicación de Emaseo EP, no se han hecho campañas específicas para la Administración Zonal de Tumbaco, además de la desplegada cuando se hizo el lanzamiento del Programa de Las 3R, que arrancó en el año 2010. Sin embargo se ha manejado en todas las administraciones zonales campañas de reciclaje con la presentación de obras de teatro, que se ejecutaron en colegios, parques, centros comerciales, dependiendo de la afluencia de gente de los puntos, las solicitudes que hacían. Se hicieron hasta mayo del 2014.

Pese a lo antes mencionado, es necesario destacar que de manera permanente se realizan actividades orientadas a la difusión general de información de Emaseo EP, para llegar a todas las Administraciones por igual y de forma puntual a los sectores donde se ejecute un proyecto o se implemente algún servicio.

Estas actividades son:

- Free press y generación de noticias e impactos a ser difundidos en los medios de comunicación, con el fin de reforzar algún servicio o noticia puntual de Emaseo EP.
- Estrategia digital, a través de la cual se publica información diaria en las redes sociales (Facebook y Twitter); también se reciben denuncias y, una vez atendidas, se responden con fotografías publicadas en las mismas redes, de manera directa a los medios de comunicación, vía correo electrónico, y además se refuerzan mensajes para la ciudadanía sobre la adecuada disposición de los desechos.
- Presencia de la marca en eventos masivos como City Chase, Perroton, Concierto Exa, ferias variadas a los cuales Emaseo EP ofrece el servicio de limpieza, además de apoyo al reciclaje con la recolección de material reciclable que es entregado a los Cegam.
- Capacitaciones contantes sobre el reciclaje y cómo funciona el mundo de los residuos. Se imparten con aliados estratégicos donde el aporte de Emaseo EP es entregar los conocimientos y las estrategias para apoyar el reciclaje y la separación en la fuente.
 - BTL, perifoneo (para invitar a las personas de los barrios a que abran las puertas a las personas que harán las visitas domiciliarias), visitas puerta a puerta, edu-comunicación, asambleas barriales.
 - De forma eventual, pautas publicitarias en las radios detectadas como con mayor acogida en Quito. En el presente año se transmiten mensajes sobre todos los servicios, sobre la corresponsabilidad ciudadana para mantener limpio el entorno con la participación activa de los habitantes, al no ensuciar.

Por otro lado, se señaló en las entrevistas realizadas, que no se han hecho investigaciones de mercado. En el año 2009, se contrató una consultoría ambiental, más no de comunicación específicamente. Tampoco existe un plan de comunicación como tal, por tanto, las actividades desplegadas se desarrollan en base a términos de referencia que responden a una necesidad coyuntural.

3. ANÁLISIS SOBRE LA PRESENCIA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO (EMASEO EP.) EN LOS POBLADORES DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL TUMBACO

Luego de haber definido el marco teórico con el que se va a trabajar esta investigación así como también el campo de estudio, es necesario realizar un diagnóstico situacional con el objetivo de visualizar la presencia de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo en la Administración Zonal Tumbaco.

En este capítulo es necesario obtener datos definidos en números o tendencias, pero también es necesario conocer las razones por las cuales las cifras, sean positivas o negativas, generan una tendencia. Por ello, este Plan evidenciará los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo respecto a la presencia de Emaseo EP, en la zona mencionada, para, de esta forma, realizar un plan de comunicación medible, alcanzable y permanente en el tiempo.

Primero, el estudio tomará en cuenta las investigaciones previas realizadas por el “Diagnóstico de Imagen Social y Comunicación” a la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) por Quantum Comunicaciones, en junio del año 2011; la “Propuesta de Direccionamiento Estratégico de la Comunicación Empresa Pública de Aseo del Distrito Metropolitano de Quito”, realizado por Benjamín Ortiz Asociados Cía. Ltda., en septiembre del año 2011; así como los resultados de la “Identificación de las necesidades de la ciudadanía sobre el manejo de residuos, fase cualitativa. Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito”, elaborado por Cedatos en el año 2012.

Luego, se presentará el diagnóstico a través de dos vías. Primero, encuestas hacia un porcentaje de quienes residen y trabajan en la Administración Zonal Tumbaco, por ende, los directos beneficiados del servicio que Emaseo EP dota a la ciudadanía. Segundo, entrevistas dirigidas a los diversos directivos de Emaseo, tanto de la Gerencia, como de los departamentos de Comunicación Interna y Externa así como de Marketing y Relaciones Públicas.

Con estos resultados se podrá comparar el trabajo realizado en la parte empresarial y comunicacional, en contraste con la percepción ciudadana frente al mensaje emitido por la empresa municipal en mención.

3.1 Estudios previos existentes

Con el objetivo de presentar un diagnóstico global en torno al tema de estudio, es necesario dar a conocer las investigaciones existentes y relacionadas con el manejo de residuos domésticos, como a la realización de esta tarea en las zonas pertenecientes a la Administración Zonal Tumbaco.

Para ello es necesario destacar que el presente diagnóstico se centrará en la gestión 2009-2014, donde priman las tareas encomendadas a la recolección de residuos domésticos.

Los resultados presentados a continuación fueron contratados por la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) y los realizaron empresas encuestadoras reconocidas a nivel nacional. Estos estudios forman parte del diagnóstico de Emaseo EP y constituyen un archivo histórico que será usado como referente.

3.1.1 “Diagnóstico de Imagen Social y Comunicación” a la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) por Quantum Comunicaciones, en junio del año 2011

Este estudio realizado en el año 2011 tuvo como finalidad “elaborar un Diagnóstico de Imagen Social de Emaseo EP para conocer el posicionamiento de la organización ante sus principales públicos de interés” (Quantum Comunicaciones. 2011, p. 2). Para ello, implementaron la siguiente metodología:

- a) Determinación de los públicos o audiencias estratégicas de la organización.
- b) Definición de aspectos relevantes a indagar de acuerdo a la metodología general de la consultoría.
- c) Investigación a públicos en base a entrevistas de profundidad con guía de preguntas semi estructuradas.

Tomando en cuenta a los diversos stakeholders:

- Públicos internos: 6 gerentes de área y 2 coordinaciones.
- Públicos externos: Municipio de Quito, organismos relacionados con Emaseo EP, líderes políticos, la comunidad y los medios de comunicación. (Quantum Comunicaciones. 2011, p. 3 – 4).

Así como al haber realizado el respectivo estudio, relucieron los siguientes datos respecto al proceso de comunicación:

1. No existe actualmente un proceso escrito de comunicación interno y externo para informar a los públicos de Emaseo EP.
2. La forma de comunicar que se práctica actualmente se basa en la experiencia del comunicador y la rutina de la actividad. Es decir, es una repetición de lo que se hacía desde antes.
3. Por la dinámica existente en la empresa (diferentes horarios laborales con personal de diversos estratos sociales), los canales de comunicación internos no son suficientes para difundir apropiadamente la información.
4. No hay una medición real del nivel de información que existe entre los públicos internos y externos de la organización.
5. No existe un proceso de retroalimentación que asegure la llegada de los mensajes hacia los públicos.
6. Emaseo EP no tiene un Comité de Comunicación que asegure la democratización de los temas (es decir, saber objetivamente qué quieren conocer los trabajadores). Contrario a esta iniciativa, únicamente existen reuniones semanales para definir los temas de difusión y únicamente intervienen los directivos.
7. Tampoco cuenta con un Comité de Crisis para enfrentar posibles situaciones difíciles de comunicar.
8. La empresa carece de un manual de imagen corporativa.
9. No se evidencia un plan de medios que asegure la presencia de la empresa permanentemente.
10. No existe una comunicación estratégica planificada, orientada a cumplir con los objetivos de la empresa. Por ende, no existe un método

cuantitativo que mida la efectividad de la estrategia de comunicación e imagen de la empresa. (Quantum Comunicaciones. 2011, pp. 56-57).

3.1.2 “La imagen ciudadana del servicio de recolección de residuos y aseo de espacios públicos: un sondeo de opinión”, elaborado por Habitus, estudio de mercados y conductas, en junio del año 2011

El presente estudio realizado por la firma Habitus, Estudio de Mercados y Conductas, tuvo como propósito evidenciar la imagen de Emaseo EP, mediante la información recopilada del 3 al 5 de junio del año 2011, al siguiente público selectivo: 400 hombres y mujeres residentes en Quito y alrededores, a partir de los 25 años; de nivel socioeconómico alto, medio y bajo; de nivel de instrucción primario, secundario y superior. Este muestreo tiene un margen de error de + / - 4% para los resultados totales y evidencia una serie de resultados.

Con el fin de centrar el estudio a la presente investigación, este punto destaca únicamente a la recordación espontánea y en el cambio de proveedor que se dio gracias a la Corporación Quito Limpio, mediante las siguientes preguntas.

1. ¿Recuerda usted cómo se llama la entidad que brinda actualmente el servicio de recolección de basura en el Distrito Metropolitano de Quito?

Los encuestados señalan lo siguiente:

- a. La mayor parte de los residentes de la ciudad conocen a Emaseo EP.
- b. El 43% de los residentes recuerda a la empresa de manera espontánea cuando se les pregunta el nombre de la entidad que da el servicio de recolección de basura.
- c. La quinta parte, el 20%, recuerda por error a la empresa privada que daba el servicio privado en la administración anterior.
- d. La tercera parte, el 30%, no conoce o recuerda el nombre del proveedor del servicio.

Por otro lado, el conocimiento o recordación de Emaseo EP es mayor entre los hombres y se encuentra asociado positivamente con el nivel de instrucción. Finalmente, la confusión con la Corporación Quito Limpio es uniforme en toda la población (Carrión. 2011, p. 10).

2. Respecto a lo que el estudio denomina como Cambio de Proveedor, se pregunta a los encuestados si ¿la Empresa Pública Metropolitana de Aseo -o Emaseo EP- y "Quito Limpio" son la misma entidad o son distintas?, evidencia los siguientes resultados:
 - a. La mayoría de los residentes diferencia a Emaseo EP de la Corporación Quito Limpio. Pero la confusión persiste en un grupo importante de residentes.
 - b. El 56% de los residentes comprende que la pregunta refiere a dos entidades distintas. Al respecto, este conocimiento es ligeramente mayor entre los hombres, en un 60%.
 - c. Por otro lado, el 31% considera que las dos empresas –en mención se refieren a la misma. La confusión es mayor en el estrato medio bajo, en un 40%, y menor en el medio alto, en un 25% (Carrión. 2011, p. 11).
3. Finalmente, se preguntó si la gente se enteró que la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) asumió la operación de la recolección de basura en reemplazo de la empresa privada "Quito Limpio"?
 - a. La confusión observada entre las dos entidades se da por el desconocimiento generalizado del cambio. Algo más de la mitad de los residentes, el 52% de los encuestados, desconoció del cambio del proveedor luego del cambio de administración municipal.
 - b. La noticia del cambio fue asimilada por el 41% de los residentes, en su mayoría por los hombres y en los estratos medio bajo hacia arriba. Mientras que el desconocimiento tiende a ser mayor entre las mujeres, los estratos bajo y medio típico y las personas con educación superior (Carrión. 2011, p. 12).

3.1.3 “Identificación de las necesidades de la ciudadanía sobre el manejo de residuos, fase cualitativa. Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito”, Cedatos, año 2012.

El estudio denominado “Identificación de las necesidades de la ciudadanía sobre el manejo de residuos, fase cualitativa. Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito”, elaborado por el Centro de Estudios y Datos, Cedatos en el año 2012, ha evidenciado que el 51% de los ciudadanos piensa que el servicio de recolección de residuos se ha mantenido igual que el año anterior (2011), mientras que un 9 % opina que ha empeorado.

Respecto a este porcentaje, Tumbaco y Quitumbe son las que peor percepción tiene del servicio de recolección de residuos sólidos domésticos, de acuerdo al siguiente detalle:

- Calles y avenidas, en un 37%.
- La gente ensucia la ciudad, en un 29%.
- Falta de sitios donde dejar los residuos, en un 12%.
- Incumplimiento en el horario de recolección y falta de campañas de recolección de basura, en un 2% (Cedatos. 2012, p. 19).

En los sectores aledaños como Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Pifo, Tababela, Yaruquí, Checa, y el Quinche, han señalado que el 73% de sus habitantes han oído de la empresa pública en mención. Sin embargo, sólo el 4% define bien el significado de sus siglas (Cedatos, 2012, p. 132), sin tomar en cuenta a la recolección de residuos. Distinguen a Emaseo, pero no a la Empresa Pública Metropolitana, sino simplemente a la Empresa Metropolitana encargada de esta tarea.

Para finalizar, respecto a los demás servicios que ofrece la empresa pública metropolitana de aseo, como hidrolavado, barrido, eventos, baterías sanitarias, etc., el estudio señala que un alto porcentaje “no conoce de este servicio” (Cedatos, 2012, p. 144).

3.2 Datos cualitativos

Los datos cualitativos generados en este diagnóstico han sido adquiridos con base en las entrevistas dirigidas hacia los directivos de Emaseo EP realizadas en el mes de mayo de 2015, y en las cuales se evidenció la visión empresarial respecto al trabajo realizado en la ciudad y en la Administración Zonal Tumbaco.

De nivel general a específico, las entrevistas se realizaron a las áreas de Desarrollo Empresarial; Logística y Programación de Servicios; Comunicación Interna y Externa; y Marketing y Relaciones Públicas, quienes realizan sus actividades en el año 2015, con un presupuesto total de la Gerencia de Desarrollo Empresarial (que abarca a las áreas antes mencionadas) de USD 1.942.422,22 frente a los USD 65.355.274,30 que obtiene Emaseo EP de presupuesto.

Específicamente, la Coordinación de Comunicación Interna y Externa, y de Marketing y Relaciones Públicas tiene un presupuesto de USD 995.016,86, ingresos que le permiten realizar sus diversas actividades a lo largo del año en mención.

Cabe destacar que estos encuentros se efectuaron a la par con las actividades cotidianas de los entrevistados, lo que permitió al investigador indagar los procesos propios de la empresa junto con la atención hacia los diversos públicos internos y externos. Los resultados obtenidos en las entrevistas fueron los que se señalan a continuación.

Se tomaron en cuenta los puntos más relevantes de estas entrevistas, con el fin de obtener un diagnóstico actual por parte del personal que labora en Emaseo EP, así como las actividades comunicacionales realizadas. Las entrevistas en su totalidad se encuentran en la sección de Anexos.

3.2.1 Evaluación de Emaseo EP, a nivel general

Todos los entrevistados definen a Emaseo EP como la empresa pública encargada de la recolección de residuos asimilables a domésticos, de acuerdo

con la Ordenanza 332. Es decir, de los residuos que provienen de los domicilios, y los relacionados que provienen de las industrias y hospitales.

Si bien los servicios de Emaseo EP, se brindan tanto al Distrito Metropolitano como para las parroquias, Carlos Augusto Pérez, gerente de Desarrollo Empresarial, y Jaime Cabrera, analista de Logística y Programación de Servicios, señalaron que en la Administración Zonal Tumbaco se realiza los siguientes servicios:

- Recolección de residuos a través de 10 vehículos con chofer y obreros, los días lunes, miércoles y viernes, en Cumbayá; y los martes, jueves y sábado, en Tumbaco.
- Barrido en los lugares donde haya afluencia de público, donde se encarga la labor a 10 personas para Cumbayá, Tumbaco, Puembo y Checa, porque Pifo, Yaruquí, Tababela y El Quinche son parroquias descentralizadas que tienen esta competencia.
- Mayores Productores en los centros comerciales, mercados y demás zonas grandes generadores de residuos asimilables a domésticos y requieren del servicio de recolección. Por ejemplo en Tumbaco debido al Hospital de los Valles, el Club El Nacional, Cunuyacu, Megamaxi, y otros.

No obstante, Cabrera destacó servicios adicionales, tales como:

- Eventos, donde se realiza la limpieza antes, durante y después del evento. Desde fiestas patronales hasta una maratón. Cabe destacar que el valor por el servicio es gratuito, si es público, y requiere un costo más una autorización, si el servicio se brinda a un evento privado.
- Hidrolavado o Baldeo, que es limpiado con manguera y agua a presión, y que puede ser implementado en los eventos de acuerdo al tipo de desperdicio producido.
- Baterías Hidrosanitarias, que pueden alquilarse para eventos masivos al aire libre y que son instaladas, limpiadas y retiradas.
- Reciclaje (3R), a través de un grupo organizado de minadores de la calle en Cumbayá y Tumbaco, que reciben el patrocinio de varias

organizaciones, entre ellas la de Emaseo EP, a través del transporte de los residuos previamente programados.

En este punto, Cabrera puntualizó que la ciudadanía en general no conoce de los servicios de Emaseo EP, en su totalidad, debido a que no están disponibles en su barrio o comunidad.

Por ejemplo, la gente que vive en Tumbaco no tiene por qué saber del Soterrado (refiérase a la Recolección Soterrada) porque no tiene el servicio. Así tampoco debe conocer del Barrido Mecánico, porque tiene el Barrido Manual. Debe conocer, sí, pero de los servicios que dispone y de los horarios de recolección y frecuencia. En el caso de Tumbaco, el horario son los días martes, jueves y sábados, porque los lunes, miércoles y viernes la recolección se realiza en Cumbayá. J. Cabrera (entrevista, 12 de mayo, 2015).

Por ello, insistió en la necesidad de que conozcan sólo los servicios que deben. Aunque no está por demás que estar al tanto de los demás servicios que ofrece Emaseo EP, a lo largo la ciudad.

Por su parte, Pérez indicó que existen lugares que aún no abarcan todos los servicios, pero que esto se da principalmente por la situación geográfica y eso ha generado molestias a la ciudadanía. Por ejemplo, en las pendientes donde no pueden subir ni la volqueta ni el camión recolector.

En lugares como éstos –mencionó- se genera un dilema, porque los habitantes no tienen un lugar definido donde depositar sus desperdicios, o por el contrario, desconocen que esa es facultad del GAD al que pertenecen.

Bueno, no es un problema, sino que han sido decisiones políticas de muchos gobiernos autónomos descentralizados, porque ya tienen sus recursos y hacen su propio manejo de residuos y su recolección en sectores como El Quinche, Yaruquí y Pifo. Por ello, Emaseo EP hace la recolección en Cumbayá, Tumbaco, Checa y Puembo. Es decir, de las ocho parroquias del sector sólo hace la mitad de ellas, porque el resto de

GAD tienen que hacer su propia gestión y precisamente allí es donde tenemos más denuncias. En esos casos, nosotros notificamos al GAD para que solventen el problema, porque ya no es competencia nuestra ni de Emaseo EP, sino que responde a la Descentralización. No obstante, pese a la Descentralización, hay zonas en las que es difícil o nulo el acceso. C. Pérez (entrevista, 12 de mayo, 2015).

Pérez también indicó que hay zonas donde se arrojan desperdicios, porque gran parte de ellos son biodegradables, por ende usados como abono, potaje, etc. Por tanto no es necesario realizar la recolección “por tanto no es prioritario atender a estas zonas -creo yo- son zonas donde hay residuos, pero pequeños.” C. Pérez (entrevista, 12 de mayo, 2015).

A pesar de estos inconvenientes, Cabrera enfatizó que todos los servicios mantienen procesos de revisión y control continuos a través de los supervisores generales y de barrido, quienes inspeccionan a los trabajadores a la salida, al regreso del centro de operaciones, mediante sistema automatizado, y a lo largo de las rutas, a través de los “ecos”. Estos ecos recorren y revisan toda la ciudad para verificar que el servicio se de en las rutas y horarios correctos. Indicó que se encuentran en determinado lugar y, si no se ha cumplido con la recolección, por ejemplo, solicita explicaciones sobre la falta y deben recibir una respuesta inmediata.

Mediante un reporte de revisión y control diario, tanto de manera física como computarizada, se puede verificar las rutas, estados del vehículo, cumplimiento del servicio, retrasos, demoras, peso del vehículo, números de viajes, acudidas al centro de transferencia, etc. Por tanto, puede darse una respuesta inmediata tanto a la empresa, a nivel administrativo, como a la ciudadanía, quien realiza las denuncias por problemas en el servicio de recolección de residuos. J. Cabrera (entrevista, 12 de mayo, 2015).

Se preguntó a los entrevistados si la Administración Zonal ha ejercido emprendimientos propios respecto a la recolección de residuos. Al respecto, Pérez aclaró que esa es competencia de Emaseo EP. No obstante, la

Administración colabora en colocar los Puntos Limpios en escuelas, colegios, urbanizaciones, barrios ya organizados; así como también en la concientización de las personas a separar las fuentes de basura, en facilitarle la actividad al gestor mediante la selección de residuos. Dio a conocer el trabajo del grupo llamado “Asogar”, que es una asociación de recicladores que seleccionan la basura para adquirir ganancias; que se convirtió en “Cegam, Centro de Educación y Gestión Ambiental”, y que ha sido una gestión replicada en todas las administraciones zonales. Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de la Secretaría de Ambiente del Municipio, la Administración Zonal y Emaseo EP.

Respecto al contacto entre la Administración Zonal en mención y Emaseo EP, Pérez puntualizó que es permanente y a través de un representante de la empresa municipal. Además que brindan atención ciudadana inmediata para la solución de problemas.

Lo que es recolección tenemos quejas y la comunidad lo que hace es llamarnos, o venir o hacer un escrito, y nosotros nos comunicamos con César (Cesar Simba, representante de Emaseo EP), y a los 2 ó 3 días está ya todo solucionado. Nos reunimos con él y la comunidad y nos dice “por acá podemos hacer esto”. Da alternativas de gestión. C. Pérez (entrevista, 12 de mayo, 2015).

Cabe tomar en cuenta que, de acuerdo con el criterio de Pérez, la gente de la Administración Zonal Tumbaco cree que la recolección de residuos la hace el Municipio y no Emaseo EP. Es por esto que se han implementado procesos como de Puerta a Puerta con la Policía, con los estudiantes, para informar los horarios de recolección y dar a conocer el trabajo de la empresa municipal de aseo. Cabe tomar en cuenta que si bien la institución hace, lamentablemente no se comunica.

3.2.2 Evaluación del trabajo comunicacional de Emaseo EP

Frente a la expresión final de Carlos Pérez en el texto anterior, las entrevistas realizadas a Sofía Roldan Cárdenas, coordinadora de Mercadeo y Relaciones

Públicas; Ana María Córdova, coordinadora de Comunicación Interna y Externa; y María Belén Charvet, líder de Gestión Socio Ambiental, indicaron que las campañas de comunicación han sido permanentes. No obstante, al momento de explicar el tema de forma detallada, confunden estrategias con herramientas comunicacionales.

A nivel general, las entrevistadas mencionaron que

Se han efectuado las campañas para la difusión de nuestros servicios como el de Contenerización o de Reciclaje en el sur y en el norte. Por costos, se ha apostado al BTL (below the line) mediante la Educomunicación, acercamiento Puerta a Puerta con la ciudadanía beneficiada que va a recibir los recolectores, o ahora, con el Pie de Vereda y el Reciclaje, Asambleas Barriales, Perifoneo, activaciones con niños. De esta forma se busca educar a la ciudadanía de otra manera para que el mensaje llegue muy enfocado hacia la población beneficiaria. S. Roldán, B. Charvet y A. Córdova (entrevista, 12 de mayo, 2015)

También indicaron que optan por obras de teatro adquiridas mediante contrato, para activaciones de importancia y previo análisis de público beneficiario. Generalmente en colegios, parques, centros comerciales, lugares en los que depende de la afluencia de gente y del tipo de solicitud.

Las representantes comunicacionales de Emaseo EP, también utilizan el free press, mediante alianza con los medios de comunicación generando noticias con el fin de informar y reforzar algún servicio y su costo-beneficio para la comunidad. Esta es una constante que se ha manejado en todas las administraciones hasta la fecha.

Elaboran también una estrategia digital a través de mensajes puntuales en Redes Sociales, enviados en horarios estratégicos (11h00 y 20h00) con el fin de informar sobre el trabajo de Emaseo EP. Este es un trabajo de Comunicación, en conjunto con el Departamento de Marketing que elabora artes y gráficos para que sean, en su conjunto, subidos a la Web de manera diaria.

Adicionalmente, se atienden las denuncias ciudadanas presentadas por esta vía, tanto entre semana como fin de semana.

Por otro lado, han realizado también capacitaciones constantes y específicas, entre 45 minutos a una hora, en la que se prepara la explicación a entidades educativas, asambleas barriales y empresas sobre el trabajo de reciclaje y el funcionamiento del mundo de los residuos. Asimismo el perifoneo se realiza dependiendo de la zona, pero que generalmente lo hacemos como llamado a la ciudadanía para informar sobre los nuevos servicios de Emaseo EP, funcionalidad, horarios de servicio, etc. Posterior a este llamado, se realiza la capacitación puerta a puerta a través de brigadas informativas con videos ilustrativos y material POP, es decir, folletería, llaveros, etc.

Por otro lado, el área de Marketing ha permitido que Emaseo EP participe en eventos, ferias, y carreras, mediante convenio de canje de servicios de la limpieza a cambio de la presencia de marca, difusión de stands y material informativo-educacional para la ciudadanía. También han implementado obras de teatro, juegos, etc. "Depende del evento el tipo de sensibilización que se use y son actos que no tienen mucho costo, pero grandes beneficios", de acuerdo con Roldán.

En general, Roldán destacó que

en cuestiones de campañas, empleamos la misma estrategia para absolutamente todo, que tiene el componente de educación, que lo hacemos a través del puerta a puerta, los mensajes en Redes Sociales, free press, perifoneo, activaciones, material POP y BTL a la par con obras de teatro para cualquier servicio y para todo tipo de audiencias (niños y adultos). Pueden usarse estas estrategias solas o de manera conjunta, dependiendo del tipo de zona en la que se implemente la campaña. S. Roldán (entrevista, 12 de mayo, 2015)

Todas estas actividades cuentan con monitoreo continuo, seguimiento y evaluación del trabajo realizado a través de encuestas al 5% de la población.

Mientras que Córdoba, revisa a los medios de comunicación y monitorean los espacios donde se destaca la presencia de Emaseo EP, a la par con las denuncias ciudadanas y las respuestas por parte de la empresa municipal.

Con todas estas actividades, las entrevistadas reconocen que Emaseo EP, no posee plan de comunicación alguno y que han pensado en protocolos para enfrentamiento de crisis.

Respecto a las campañas son trabajadas de acuerdo a la necesidad y mediante contrataciones de “Régimen Especial por Comunicación Social”, de acuerdo con el artículo 7 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador (Losncp) que deben adquirirse estos productos o servicios en caso de contar con fondos públicos .

Éstas son trabajadas de acuerdo a Términos de Referencia (TDR) con las que se adquieren productos y servicios que permitirán su cumplimiento y que se compone de un propósito, análisis de situación, objetivos, etc.

Es decir, es como un plan, pero lo llamamos TDR que es lo que la empresa debe cumplir. Esto se describe, se contrata y no hay poder humano que impida que no se cumpla. Te detalla cómo debe hacerse el Perifoneo, el Puerta a Puerta, las obras de teatro, la estrategia digital, el mensaje; el tipo de validación del servicio; el nivel de cumplimiento; el uso de garantías; seguimiento y control; etc. S. Roldán (entrevista, 12 de mayo, 2015)

De manera específica en la Administración Zonal Tumbaco, Emaseo EP, ha trabajado con todos los servicios en la zona, pero uno de los proyectos emblemáticos es el tema de reciclaje y esta Administración le está dando mucha fuerza. Por su parte, Pérez mencionó que las campañas emprendidas por Emaseo EP, en la zona en mención han sido reciente y durante este último año, puesto que gracias a la colaboración de Carlos Simba, representante de Emaseo EP, en el sector, los habitantes han conocido de los servicios disponibles en el sector.

Frente a lo antes mencionado, Pérez, el único entrevistado que calificó la gestión de Emaseo EP, le otorgó 3 puntos por sobre 5 puntos, y que en estos últimos seis años, tiempo en el que se ha otorgado la importancia a las Administraciones Zonales y su tarea descentralizadora del municipio, el servicio de recolección ha mejorado por dos motivos: por el incremento de unidades y por el control continuo.

3.3 Datos cuantitativos

Los datos obtenidos mediante las entrevistas distan mucho de los resultados obtenidos a través de las encuestas. Los resultados presentados a continuación denotan datos reales sobre la presencia de Emaseo EP, en la Administración Zonal Tumbaco, tanto el trabajo referente a la recolección de residuos, las campañas comunicacionales elaboradas por la empresa municipal de aseo y sus niveles de percepción.

Tabla 4. Características Administración Zonal Tumbaco.

Administración Zonal Tumbaco	
Características:	Crecimiento poblacional, mediana y activa ciudad, brinda todos los servicios: desde asistencia pública hasta fuentes de trabajo. Sus habitantes ya no tienen la necesidad de salir a Quito para sus gestiones cotidianas
Conformación:	8 parroquias rurales: Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Pifo, Tababela, Yaruquí, Checa y El Quinche, con 138 barrios y 35 comunas
Extensión:	64.000 hectáreas
Población:	174.000 habitantes (7% en comparación con el resto de Administraciones Zonales)
Población Económicamente Activa:	40.000 habitantes
Locales comerciales:	7.300 grandes, medianos, pequeños y servicios
Instituciones educativas:	130
Salud:	11 centros o subcentros de salud pública y 166 privados
Agencias bancarias:	17
Hechos importantes:	Nuevo Aeropuerto de Quito, Ruta Viva
Producción de basura AZT:	7% de total del DMQ
Rutas de recolección:	7.44% del total de rutas (18)
Servicios de recolección para Cumbayá, Tumbaco, Puembo y Checa:	7 servicios: Recolección domiciliaria, barrido manual, reciclaje, mayores productores, eventos, hidrolavado y baterías sanitarias
Vehículos utilizados en servicio	10
Personal (chofer y obreros)	50

3.3.1 Encuesta dirigida a los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco

De una población de 174.000 personas que residen o laboran en el sector, se realizó la encuesta a una muestra de 384 personas, entre hombres y mujeres de 16 años en adelante, de nivel socioeconómico y educacional variado, durante el segundo semestre del año 2015 (abril, mayo y junio). Este muestreo fue realizado puerta a puerta por parte del investigador otorgándole así una respuesta variada y enriquecedora para esta investigación. Además, las encuestas realizadas cuentan con un margen de error del 5%, una heterogeneidad del 50% y un 95% de confianza.

Las preguntas realizadas fueron ocho, centradas cada una en evidenciar la visión ciudadana sobre el nivel de conocimiento de Emaseo EP como empresa de servicios pública; los servicios tradicionales y nuevos que ofrece en la Administración Zonal Tumbaco; el nivel de gestión así como también la opinión ciudadana respecto a esta empresa municipal; el nivel de satisfacción ciudadana; y los canales de comunicación con los que recuerdan haber conocido sobre Emaseo EP y los servicios que ofrece en la zona.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En la pregunta 1 ¿Sabe usted el significado de las siglas de Emaseo EP?, el 63,5% de los encuestados no conocía sobre las siglas ni la entidad, mientras que el 36,5%, tenía en su mente a la Empresa Pública Metropolitana de Aseo.

A este 36% se le pregunta sobre los servicios a nivel general que ofrece Emaseo EP. Los encuestados respondieron su nivel de conocimiento eligieron opciones que conocían sobre los servicios que ofrece la empresa sin la necesidad de limitar su elección. De esta forma se busca relucir el tipo de labor que se encuentra en la mente del ciudadano y la importancia que le otorga.

Los resultados evidencian que los servicios más conocidos son, por orden de recordación: Pie de Vereda, con el 20,32%; Recolección Manual, con 14,06%; y Limpieza de Parques Emblemáticos, con 7,29%. Mientras que los servicios

menos conocidos son: Mayores Productores, con 22,39%; Baterías Sanitarias, con 21,87%; e Hidrolavado, con 20,31%.

Tabla 5. Pregunta 2.

PREGUNTA #2 ¿Sábe usted qué servicios ofrece EMASEO?				
SERVICIOS DE EMASEO EP	CONOCE	%	NO CONOCE	%
Pie de vereda	78	81,25	18	18,75
Recolección manual	54	56,25	42	43,75
Hidrolavado	18	18,75	78	81,25
Baterías sanitarias	12	12,50	84	87,50
Proyecto de recolección selectiva 3r	19	19,79	77	80,21
Mayores productores	10	10,42	86	89,58
Limpieza de parques Emblemáticos	28	29,17	68	70,83

De manera específica, si los encuestados conocen de la implementación de nuevos servicios de Emaseo EP., que desde el año 2009 se encuentran en la Administración Zonal Tumbaco, los encuestados respondieron en un ciento por ciento que no conocen de servicio nuevo alguno.

Asimismo se preguntó si la Administración Zonal ha realizado campañas de comunicación sobre uno o más servicios que ofrece Emaseo EP., en estos últimos tres años. Al respecto, el 93% indicó que no conocían de campaña alguna, mientras que el 7%, sí. Mientras que en relación a los canales de comunicación usados para difundir la gestión de Emaseo EP, los encuestados señalaron una diversidad de respuestas que evidencian la importancia de todos los canales de comunicación, ya sean tradicionales o no tradicionales.

Los encuestados puntualizaron conocer de la institución a través de los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio, televisión) en un 28,43%; por Redes Sociales e Internet en un 2,94%; por las visitas puerta a puerta, en un 3,92%; por todas las anteriores, en un 8,82%; por otras vías como la cartilla del pago del servicio eléctrico, en la misma cifra, 8,82%; mientras que el 47,05% no contestan esta pregunta.

Tabla 6. Pregunta 5.

PREGUNTA #5 La información que tiene sobre EMASEO EP ¿a través de qué canales de comunicación la han obtenido?			
MEDIO UTILIZADO	#	%	OBSERVACIONES
Radio, prensa y televisión	29	30,21	
Redes sociales	3	3,13	
Visitas puerta a puerta	4	4,17	
Todas las anteriores	9	9,38	
Otra	9	9,38	Cartilla de la luz.
No contestan	42	43,75	

Con el fin de evaluar a Emaseo EP, se preguntó el nivel de satisfacción de los encuestados sobre los servicios de la empresa bajo cuatro opciones. El 63,15% se encontraba medianamente satisfecho; el 17,89%, muy satisfecho; el 16,84%, poco satisfecho; y el 2,10%, indiferente.

Tabla 7. Pregunta 6.

PREGUNTA #6 ¿Qué tan satisfecho está con los servicios que ofrece EMASEO EP?		
NIVEL DE SATISFACCIÓN	#	%
Muy satisfecho	17	17,71
Medianamente satisfecho	61	63,54
Poco satisfecho	16	16,67
Indiferente	2	2,08

Por otro lado, al pedir un nivel de calificación de la gestión institucional, el 67,36% califica la gestión como buena; 17,89%, como muy buena; el 12,63% como mala; y el 2,10% como muy mala.

Tabla 8. Pregunta 7.

PREGUNTA #7 ¿Cómo califica la gestión de EMASEO?		
PARÁMETRO	#	%
Muy Buena	17	17,71
Buena	65	67,71
Mala	12	12,50
Muy Mala	2	2,08

Finalmente, a manera de una evaluación general de Emaseo EP durante los últimos seis años en los cuales se evidencian la gestión institucional, los encuestados señalaron que los servicios han mejorado en un 52,63%; se mantienen igual en un 41,05%; ha empeorado en un 5,26% y le es indiferente en un 1,05%.

Tabla 9. Pregunta 8.

PREGUNTA #8 De las siguientes afirmaciones cuál se acerca más a su opinión. En los últimos seis años los servicios de Emaseo EP han:		
VALORACIÓN	#	%
Mejorado	50	52,63
Mantiene igual	40	41,05
Empeorado	5	5,26
Indiferente	1	1,05

3.3.2 Encuesta dirigida a los colaboradores de Emaseo EP

De una población de 1350 colaboradores que trabajan en la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, se realizó la encuesta a una muestra de 300 personas, entre hombres y mujeres de 18 años en adelante, de nivel socioeconómico y educacional variado, durante el segundo semestre del año 2015 (abril, mayo y junio). Este muestreo fue realizado en las instalaciones de la Empresa por parte del investigador. Además, las encuestas realizadas cuentan con un margen de error del 5%, una heterogeneidad del 50% y un 95% de confianza.

Las preguntas realizadas fueron tres, centradas cada una en evidenciar el nivel de conocimiento de Emaseo EP como empresa de servicios pública y los servicios tradicionales y nuevos que ofrece en el Distrito Metropolitano de Quito.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En la pregunta 1 ¿Qué significa EMASEO?, el 98% de los encuestados contestaron correctamente “Empresa Pública Metropolitana de Aseo”, mientras que el 2%, lo definió de forma errónea o no contestó.

Tabla 10. Pregunta 1 de la encuesta para los colaboradores de EMASEO

PREGUNTA #1 ¿Qué significa EMASEO?		
PARÁMETRO	#	%
Empresa Pública Metropolitana de Aseo	294	98
Empresa de Aseo	5	1,67
No conoce	1	0,33

En la pregunta 2 ¿Cuántos servicios tiene EMASEO? Los encuestados respondieron lo siguiente: el 70% piensa que existen de 1 a 4 servicios, el 21% piensa que hay de 5 a 11 servicios y sólo el 9% respondió correctamente que existen 12 servicios.

Tabla 11. Pregunta 2 de la encuesta para los colaboradores de EMASEO

PREGUNTA #2 ¿Cuántos servicios tiene EMASEO?		
PARÁMETRO	#	%
De 1 a 4	210	70
De 5 a 11	63	21
12	27	9

En la pregunta 3 ¿Cuáles servicios recuerda? El 91% responde de forma incompleta o errónea, y sólo 9% enumera correctamente los 12 servicios.

Tabla 12. Pregunta 3 de la encuesta para los colaboradores de EMASEO

PREGUNTA #3 ¿Cuáles servicios recuerda? Enumere		
SERVICIOS	#	%
Completos	273	91
Incompleto	27	9

Los resultados evidencian que existe un problema de conocimiento sobre los servicios que presta EMASEO en cantidad y en definición, en porcentajes similares tanto en el área administrativa como operativa.

4. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA REPOSICIONAR LA IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO (EMASEO EP.) EN LOS HABITANTES DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL TUMBACO

Este capítulo, como parte clave de la tesis, englobará tanto los preceptos teóricos como el análisis del investigador con la finalidad de presentar un plan estratégico de comunicación que consolide la imagen y reputación corporativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) en los habitantes de la Administración Zonal Tumbaco.

Tomando como punto de partida el Plan Estratégico de Comunicación elaborado por Andrés Aljure, el capítulo anterior constituyó el diagnóstico que evidenció la necesidad en mención. Por ello, este capítulo contendrá el resto de elementos importantes para el autor, con el fin de realizar el plan comunicacional. Cabe tomar en cuenta que esta es una propuesta presentada por el investigador frente a la volatilidad propia de una empresa pública en la que intervienen de gran forma intereses políticos locales.

4.1 Análisis FODA

El diagnóstico sacó a relucir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Emaseo EP, los cuales se verán a continuación:

Tabla 13. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • EMASEO EP cuenta con servicios tecnificados de alto nivel, tanto para la recolección de residuos sólidos como para la recuperación de material reciclable. • EMASEO EP a lo largo de sus años de gestión ha sumado valiosa experiencia en el manejo de residuos sólidos urbanos, así como en la ejecución de los servicios necesarios para su adecuada recolección y traslado. • EMASEO EP posee certificados y premios ambientales nacionales e internacionales. • La Empresa presta soluciones inmediatas a problemas de aseo de la Capital o del manejo de residuos sólidos urbanos en general. • EMASEO EP destina anualmente un presupuesto histórico alto para proyectos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de comunicación entre el ciudadano y el personal operativo de EMASEO EP. • Desconocimiento de los servicios que presta la Empresa por parte del personal operativo. • Centralización de la comunicación en la población urbana en comparación con la rural. • Imagen institucional débil en los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de competencia en el medio de recolección y manejo de residuos sólidos • Incremento de canales, soportes y vías de comunicación a nivel global, a través de los cuales es posible promover los servicios que ofrece la Empresa entre la ciudadanía y la importancia de su colaboración para que éstos se ejecuten de forma eficiente. • Las parroquias Cumbayá y Tumbaco tienen mayor acceso a las tecnologías de información y comunicación lo cual abre un canal de difusión para promover los servicios de EMASEO EP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión por parte de la ciudadanía sobre las competencias y servicios que ofrece EMASEO EP. • Discontinuidad en planes y proyectos de la Administración actual, surgida a raíz del cambio de gobierno local. • Dispersión de la población en el sector rural del Distrito Metropolitano de Quito, lo cual dificulta la comunicación y difusión de los servicios de EMASEO EP.

4.2 Públicos

A partir del FODA, se evidenciaron los públicos que son clasificados de la siguiente manera:

Públicos internos:

- Autoridades
- Personal Administrativo
- Personal Operativo:
 - Choferes
 - Recolectores
 - Barredores
 - Gestores ambientales
 - Servicios Generales

Públicos externos:

- Instituciones públicas
- Medios de comunicación
- Líderes comunitarios
- Instituciones educativas
- Ciudadanos de la AZT

Ya al diversificar a los públicos, se puede establecer los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación, mismos que se concatenan con del Plan Estratégico Institucional 2009-2014 y son aplicados en el rango de tiempo de esta investigación.

4.3 Objetivo general y específicos

Tomando en cuenta los objetivos estratégicos 1. Alcanzar el modelo de servicios de recolección y barrido de residuos sólidos urbanos; 4. Incrementar el conocimiento científico técnico interdisciplinario aplicado a la gestión de residuos; y 5. Lograr un mayor apoyo de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito a la gestión que realiza la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP), este Plan pretende como objetivo general:

“Consolidar la imagen y reputación corporativa de Emaseo EP, en la Administración Zonal Tumbaco”.

Todo objetivo general tiene objetivos específicos y este Plan contempla los siguientes:

1. Educar a los públicos internos sobre la labor de Emaseo EP para que se conviertan en los primeros gestores de la imagen institucional hacia los públicos externos.
2. Lograr el 30% de notoriedad espontánea de Emaseo EP, en la ciudadanía residente en la Administración Zonal Tumbaco a través de una estrategia comunicacional.
3. Consolidar una imagen corporativa que permita posicionar de manera positiva a Emaseo EP, en los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco.

4.4 Mensajes fuerza

El Plan Estratégico de Comunicación estará centrado en los siguientes mensajes hacia los distintos públicos.

En las autoridades y administrativos de Emaseo EP, se pretende afianzar la razón de ser de la empresa a fin de que sean los primeros difusores del trabajo que realizan. Por ello, el mensaje centrado en este campo es “Emaseo EP, es una empresa de servicio ciudadano que ofrece una gama de servicios por sector y acorde a las necesidades de la localidad”.

Se toma de manera particular a los trabajadores llamados operativos, puesto que, a más de dar a conocer el trabajo de Emaseo EP, en general, se busca también reconocer su particular labor como barredores, recolectores o recicladores. Es así que el mensaje fuerza a afianzar es “Tu trabajo le da a Quito una carita más limpia”.

Para las autoridades del Distrito Metropolitano de Quito y la Administración Zonal Tumbaco, y Gobiernos Autónomos Descentralizados de las comunidades aledañas, se pretende presentar a Emaseo EP, como una entidad que apoya en

la gestión de las actividades de la comunidad. Entre ellas, con la recolección de residuos domésticos. Por consiguiente, el mensaje es “Emaseo EP, te apoya en la gestión de la limpieza. Cuenta con Emaseo”.

Finalmente, con los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco, público de importancia para esta investigación, se aspira dar a conocer a Emaseo EP, como entidad que realiza la recolección de residuos domésticos, así como también que esta labor requiere de una corresponsabilidad con la ciudadanía. Por tanto, el mensaje central es “La limpieza de la ciudad se da gracias a la labor de Emaseo y de tu colaboración”.

4.5 Planes de acción

Esta propuesta establece planes de acción específicos para cada objetivo. De esta forma, se cumplirán con los objetivos establecidos y se acaparán a todos los públicos seleccionados.

4.5.1 Acciones para el Objetivo Específico 1

Con el objetivo específico 1, “Educar a los públicos internos sobre la labor de Emaseo EP, para que se conviertan en los primeros gestores de la imagen institucional hacia los públicos externos”, es necesario informar sobre la empresa municipal en general, así como los servicios que ofrece a toda la ciudad y a localidades específicas.

Esta condición es muy importante para que el funcionario de la empresa debe comprometerse con la labor de Emaseo EP, por ello, la estrategia a implementarse en este punto será la gestión de las capacitaciones para los públicos internos. Junto con ella, deben seleccionarse tanto a los públicos como a los mensajes, de esta forma, las acciones se enfocan de acuerdo a sus diversos stakeholders.

En este caso, fueron divididos en: autoridades, quienes serán los voceros frente al personal y a los medios de comunicación; administrativos, quienes colaborarán en las labores de la empresa; y operativos, quienes trabajan

directamente en las calles de la ciudad y muchas veces se convierten en la cara de Emaseo EP., para la ciudadanía en general.

Autoridades de Emaseo EP

Con este grupo se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Capacitación estrictamente funcional sobre la misión, visión y acciones de la empresa; y de los servicios exclusivos que brinda en cada una de las administraciones zonales.
- Media training con el fin de preparar a los voceros oficiales a dirigirse hacia los medios de comunicación, así como también presentar, a nombre de Emaseo EP, una imagen pulcra y el discurso adecuado para responder a la ciudadanía.
- Este último punto ha tomado en cuenta a los siguientes voceros:
 - Gerente general.
 - Coordinadores de Comunicación y Marketing.
 - Gerentes operacionales.

La capacitación sería responsabilidad de la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas en conjunto con el área de Recursos Humanos, porque tienen la capacidad de realizar contenidos específicos para el manejo interno así como mensajes fuerza que sean difundidos a nivel externo.

Personal administrativo de Emaseo EP

Con el personal administrativo que labora en la empresa municipal (incluyendo a la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas.) se plantean jornadas de actualización de la siguiente manera:

- Hacia los funcionarios que laboran al momento en Emaseo EP, con quienes se deben realizar los siguientes encuentros:
 - Una capacitación técnica específica por cada departamento, a manera de taller, con el fin de conocer las funciones de cada trabajador, su aporte hacia la consecución de los objetivos

empresariales y los procesos que se deben realizar. Este trabajo, por tener contenido específico por cada área, requiere del apoyo del jefe inmediato y de la persona con mayor tiempo en funciones, con el área de Comunicación Interna para la correcta difusión de los mensajes y de la realización del taller interno.

Dicho taller debe realizarse para informar y educar al personal sobre las funciones y procesos existentes, evaluar el clima laboral y proponer avances y mejoras; o de ser el caso, dar a conocer sobre algún cambio efectuado en las labores en el transcurso del año. Por ello, este encuentro debe darse en un día y, de preferencia, fuera del ambiente laboral.

En el caso de haber nuevos miembros en el equipo de trabajo, se debe realizar un taller donde se le informa las funciones específicas por las que fue contratado. Este encuentro debe realizarse como máximo en la primera semana de integración del nuevo personal. Puede ser un taller corto, dependiendo del número de personas por ingresar y se lo lleva a cabo en las instalaciones de Emaseo EP. De la misma forma que el taller anterior, debe tener responsabilidad del jefe inmediato y contar con el apoyo del área de Comunicación Interna.

- Segundo, al momento que ingresa nuevo personal, debe efectuarse una jornada de inducción general hacia los nuevos funcionarios. Si bien esta tarea es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, es necesaria la colaboración de la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas para que los conceptos y mensajes fuerza sean correctamente difundidos.

Este encuentro debe realizarse de manera masiva y constituir un evento. Deben participar las autoridades de las distintas dependencias institucionales y brindar información general sobre lo que realiza cada área, así como también de sus derechos y obligaciones como nuevos integrantes. También deben incorporarse

los miembros del Enfermería, Guardería y Recursos humanos, como parte de los servicios con los que cuenta la empresa para el beneficio del personal.

Se sugiere efectuarlo durante un día completo de labores, que las autoridades mantengan un contacto personalizado con los nuevos funcionarios, que se les provea de un manual de inducción que contenga tanto sus derechos como sus obligaciones laborales, que se entregue un tríptico que muestre la información de la empresa y un imán publicitario con los servicios que se brinda a la ciudadanía.

El documento, la imagen, los mensajes y el evento en sí debe elaborar la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas, de manera particular el área de Comunicación Interna, como aporte a esta actividad propia del Departamento de Recursos Humanos.

- Tercero, una capacitación de manera exclusiva a la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas por parte del Departamento de Operaciones. Debe efectuarse dos veces al año previo a la elaboración de los planes de comunicación y de la elaboración de una campaña o frente a un cambio específico de operaciones. Así, los funcionarios conocerán de manera detallada los servicios que ofrece Emaseo EP, por sector, con el fin de direccionar de manera adecuada las estrategias a implementar. Esta tarea es responsabilidad del Departamento de Operaciones y de la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas.

Operativos (barredores, choferes y recolectores)

Por ser los trabajadores más observados por la ciudadanía, además de conformar gran parte del personal de Emaseo EP, se requieren acciones y mensajes especiales para el personal operativo.

Debido a que en esta actividad surgen rotaciones y ascensos, los operativos requieren de una capacitación permanente, de la siguiente manera:

- Primero, una capacitación sobre los servicios que presta Emaseo EP., por parte de un funcionario del área de Comunicación, de la mano con un técnico para solventar dudas en el tema. Deben ser mensajes sencillos y directos para que sean captados por los operativos.
- Segundo, una capacitación sobre Atención al Cliente, para que puedan informar sobre los servicios de la empresa de una manera cordial y amable, con el fin de establecer un nexo entre Emaseo y la ciudadanía.

Los talleres deben programarse por módulos, una vez por mes, y deben ser difundidos al personal en la primera semana, para, a su vez, brindarles la oportunidad de aplicar sus conocimientos y aportar experiencias para el siguiente mes.

Si bien sería una responsabilidad del área de Comunicación Externa, es un tema que de acuerdo al organigrama institucional se encuentra delegada al área de operaciones. Este trabajo debe contar con la supervisión de la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas, en colaboración con el área de Recursos Humanos, a quien se justifica esta necesidad.



Figura 6. Propuesta de afiche de capacitación colocado en edificio administrativo

De esta forma, la atención será personalizada y receptada mediante otras vías a más de los medios de comunicación: llamadas a la línea de atención al ciudadano Emaseo Soluciona (1800-EMASEO) y las redes sociales.

Adicional a las capacitaciones en estos dos temas, los operativos requieren que se les afiance los mensajes comunicacionales para que sean ellos quienes los difundan a los ciudadanos. Por consiguiente, se sugiere difundir mensajes motivacionales sobre su trabajo, el aporte de Emaseo y el servicio que ofrece en la Administración Zonal Tumbaco, mediante las siguientes vías:

- Herramientas tecnológicas, como la radiofrecuencia, al inicio y al final de la jornada diaria.
- Uniformes con imagen de la empresa y mensaje fuerza de la institución, una vez al inicio de cada año. Puede tomarse en cuenta este punto, especialmente cuando surjan campañas puntuales como las que se pretende implementar en la Administración Zonal Tumbaco.

Tanto en las jornadas de inducción, capacitaciones a técnicos y a personal operativo, se contará con la participación de “Don Lucho”, el actual personaje representativo de Emaseo EP, quien presentará a su hijo, Luchito, que será la imagen de esta campaña con el mensaje “Yo estoy capacitado”.

4.5.2 Acciones para el Objetivo Específico 2

Con el objetivo específico 2 “Lograr el 30% de notoriedad espontánea de Emaseo EP, en la ciudadanía residente en la Administración Zonal Tumbaco a través de una estrategia comunicacional”, es necesario recordar que en el diagnóstico se evidenció la ausencia de la imagen de la empresa de aseo en el imaginario de los ciudadanos en esta zona, pese a las herramientas comunicacionales implementadas por la empresa de aseo hasta ese entonces.

Ante esto, la estrategia general se centrará en la organización de encuentros alternativos en la Administración Zonal Tumbaco, para que la atención y la presentación de servicios sean personalizados entre los ciudadanos y Emaseo EP. Con este fin, la táctica será la ejecución del evento masivo y de alianzas estratégicas que acompañen este proceso.

Frente a lo anterior expuesto, es necesario ejecutar acciones informativas a la ciudadanía sobre el trabajo de Emaseo EP, como la empresa pública

metropolitana que provee del servicio de recolección de residuos domésticos. La acción se centrará en el evento principal denominado “La Feria de la Limpieza”.

“La Feria de la Limpieza”

Es un espacio en el cual, Emaseo EP, desea presentarse ante los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco como la única empresa pública municipal que recolecta residuos domésticos en la localidad, también busca dar a conocer los servicios que ofrece, y desea concienciar sobre la cobertura y la corresponsabilidad que el servicio de limpieza requiere por parte de la ciudadanía.

Este espacio está dirigido a las familias de la Administración Zonal Tumbaco, tanto para niños como para adultos. Por consiguiente, la información que se difunda debe ser clara, sencilla de comprender, emotiva, pero sobre todo innovadora, tomando como referencia las actividades propias de una feria.

Emaseo EP, dará a conocer los servicios que ofrece en la AZT a través de un personaje llamado “Luchito”, quien lucirá el traje y herramientas de un recolector de la empresa municipal de aseo y difundirá el eslogan: “Hagamos de Tumbaco un lugar limpiecito”.

El personaje de Luchito es hijo de Don Lucho, imagen actual de la empresa en general, y junto con sus amigos, colaboradores de la empresa municipal, se dividirán en stands y realizarán juegos, videos, títeres y demás tareas interactivas. Estas tareas serán elaboradas por cada departamento de Emaseo EP, y supervisadas por el área de Comunicación Externa y Marketing.

Por ser un evento de oferta de servicios, se precisa contar con aliados estratégicos con una oferta similar, como la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos (SNGR), el Cuerpo de Bomberos, la Policía Nacional, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, y otras entidades como el Patronato Municipal San José, la misma Administración Zonal Tumbaco, vendedores de productos y servicios de la localidad, miembros de la Economía Popular y Solidaria, etc. Se les brindará el espacio de participación a cambio de que

colaboren con actividades relacionadas al objetivo de la feria, tales como presentación de perros policiales, clases de primeros auxilios, bombero por un día, juegos con agua, venta de productos y servicios, etc.

El evento se debe realizar un día sábado, en el Parque Central de Tumbaco y la disposición de la feria girará en torno a la plazoleta central. La entrada es libre.

Fases de la campaña

Con el fin de difundir el evento, se prevé implementar tanto las herramientas existentes como otras nuevas en las diversas fases de la campaña.

Como punto de partida, isotipo, logotipo, cromática y demás insumos gráficos respetarán la referencia hacia Emaseo EP, en general, y hacia la identidad corporativa del Distrito Metropolitano de Quito. Se incluirá únicamente a Luchito y su mensaje en todas las plataformas virtuales, así como en los flyers, adhesivos, llaveros, juguetes, carteles y demás materiales que se usarán durante la campaña. Además, bajo el mensaje principal de Luchito. Con este material, se pueden detallar las actividades a realizar antes, durante y después del evento, de la siguiente manera.

Expectativa: se prevé utilizar tres semanas anteriores al evento a las Redes Sociales de Emaseo EP, en Facebook y Twitter, para enviar mensajes y artes alusivos a la Feria, de manera diaria y en los horarios de alta presencia en Internet (10h00 y 20h00), bajo la siguiente lógica:

- Presentación de Don Lucho a Luchito y definición general del trabajo de Emaseo EP.
- Luchito presentando los servicios de Emaseo EP, en la Administración Zonal Tumbaco.
- Expectativa sobre el evento.
- Invitación al evento tanto a la ciudadanía como a los medios de comunicación

Se implementará los hashtag #FeriaDeLaLimpieza y #EmaseoEnTumbaco para difundir los mensajes respecto a Emaseo en la Administración Zonal Tumbaco

antes, durante y después del evento. También ayudará a medir los impactos en Internet y a realizar el respectivo seguimiento y evaluación.

Para que la comunidad escuche los mensajes alusivos al aporte de Emaseo EP., junto con una invitación hacia la Feria, se implementará el perifoneo. El vehículo transmitirá un mensajes grabados durante tres horas de recorrido lento en las zonas céntricas de la localidad los días martes, jueves y sábados, días en los que se incrementa la actividad diaria en la localidad (la propuesta de cuña se la puede escuchar en el disco anexo).

Una semana previa al evento, se realizará un boletín expectativa, una invitación a las autoridades municipales y a los medios de comunicación, así como una agenda de medios tanto para el Coordinador de Comunicación como para el Director de Operaciones, con los que se convocará a la audiencia a participar de la Feria de la Limpieza. Se prevé una difusión mediante free press y será publicada en los portales de Emaseo EP, en Internet.

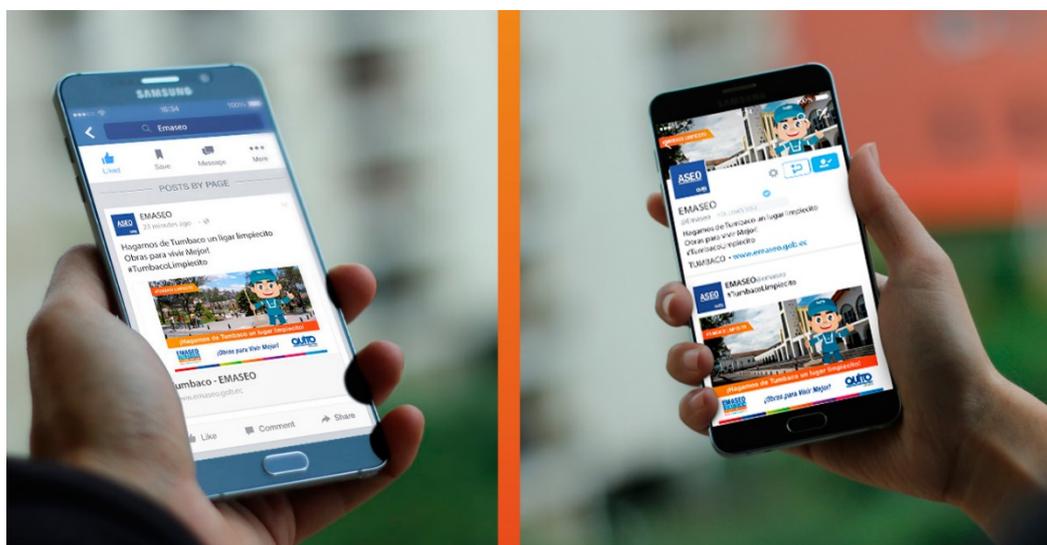


Figura 7. Aplicaciones en redes sociales



Figura 8. Aplicación en portal Web institucional

Evento “La Feria de la Limpieza”

La feria es organizada por la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas y cuenta con la colaboración de varias instituciones de servicios relacionados, para que colaboren en el evento y puedan ofertar su gama de productos y servicios.

Dicha petición debe realizarse con un tiempo de antelación y concatenar que todos se encuentren disponibles en la fecha que señale el área de Comunicación. Además, los espacios direccionados para los pequeños negocios y empresas de Economía Popular y Solidaria deben convocarse y negociarse con un tiempo de antelación a fin de cumplir con las normas legales pertinentes.

La realización del evento, contratación, imagen, convocatoria, montaje, desmontaje, permisos municipales y demás son directa responsabilidad de la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas, quienes gestionarán lo pertinente. A la par, deben acompañar a los voceros oficiales (de preferencia el Gerente General) tanto al acto inaugural como en los espacios dirigidos hacia los medios de comunicación.

Se sugiere realizar la feria un día sábado, de 10h00 a 16h00, en el Parque Central de Tumbaco. Este encuentro ciudadano contribuirá económicamente a la localidad.

Después del evento

La feria fue el punto de partida con el que se busca reposicionar la imagen de Emaseo EP., a la ciudadanía de la Administración Zonal Tumbaco. Ya conocen los servicios que ofrece la entidad y se espera en un lapso de tiempo que exista una corresponsabilidad en la tarea de limpieza. Esto permite reforzar la imagen corporativa, punto que se tomará en cuenta en las estrategias a implementarse en el tercer objetivo.

Hasta entonces y luego del desmontaje del evento, se debe efectuar el respectivo seguimiento mediático por parte de la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas, quien, luego de evidenciar el impacto mediático de la feria (el cual se prevé dure una semana en medios), dará los resultados a la Gerencia General.

De la misma forma, se elaborará un seguimiento en Redes Sociales durante el mismo parámetro de tiempo, para evaluar el impacto de la feria. Asimismo, debe continuar la difusión de artes con mensajes de los servicios disponibles en Facebook y Twitter, diariamente durante una semana, y hacerlos recordativos aproximadamente dos veces a la semana.

A la par, se recomienda generar una agenda de medios post evento, para que sea el Gerente General quien informe a los medios de comunicación sobre los resultados de la feria y el objetivo de la misma.

4.5.3 Acciones para el Objetivo Específico 3

Con el objetivo específico 3 “Consolidar una imagen corporativa que permita posicionar de manera positiva a Emaseo EP, en los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco”, es necesaria la elaboración de estrategias de mantenimiento de los mensajes emitidos en la Feria de la limpieza, evento ejecutado en el Objetivo Estratégico 2.

Ante esta necesidad, Emaseo tomará una de sus mejores tácticas, la ejecución de edu-comunicación, puesto que es la que mayores resultados le ha generado. No únicamente se la tomará como parte de una fase recordativa de los objetivos de la feria, sino también como punto clave para reposicionar a Emaseo EP, sus servicios, así como para potencializar la cultura ciudadana en el tema de la limpieza.

Cabe tomar en cuenta que en la Administración Zonal Tumbaco, campo de acción donde se realizará el estudio, partimos de una imagen y reputación corporativa casi nula respecto a Emaseo EP. Con este fin y previo un estudio de eventos comunicacionales, se ejecutarán tanto actividades existentes como actividades nuevas, en el marco de la Edu-comunicación.

- Espectáculo de títeres y/u obras de teatro sobre los servicios de Emaseo EP, en la Administración Zonal Tumbaco, a la par con clases de manejo de residuos y reciclaje. Este tipo de espectáculos deben estar dirigidos a menores de edad, en las escuelas públicas y municipales de la zona. Se deben tomar en cuenta también a las escuelas privadas, pero requieren de autorizaciones previas.

La tarea debe ser coordinada con el Departamento de Operaciones y la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas para las siguientes tareas:

- Selección de escuelas y unidades educativas.
- Material a entregar para el uso de las escuelas y de los asistentes al espectáculo (basureros, material promocional, material POP, etc.)
- Guión y contenidos del acto.
- Duración de tiempo.

De acuerdo al estudio de las unidades educativas existentes, este trabajo debe realizarse en dos meses, durante el año escolar. Puede

tomarse también el espectáculo presentado en “La Feria de la Limpieza”.

- Difusión de las experiencias de vida de los recicladores de la Administración Zonal Tumbaco, para sensibilizar a los líderes comunitarios sobre las personas que laboran en esta tarea, difundir el sentido de corresponsabilidad ciudadana, dar a conocer la experiencia de un directo beneficiado de la responsabilidad social que cumple Emaseo EP., e informar sobre la Empresa Pública y los servicios que brinda a la ciudadanía.

Luego de un estudio previo de los barrios, la difusión de las experiencias de vida debe elaborarse de la siguiente manera:

- En los colegios, tanto para las clases de biología como para las de emprendimiento juvenil. También puede incluirse a las tareas de Educación Ambiental de los estudiantes de segundo año de bachillerato. Esta tarea debe realizarse en jóvenes de 13 a 17 años, de los colegios públicos, municipales y privados de la comunidad.
- En las universidades, específicamente en las facultades de: Administración (como tarea de emprendimiento local), Medicina (como medida de salud pública), Biología (en cuidado y desarrollo ambiental) y Agronomía (por el correcto manejo de residuos).

Particularmente en este campo, los diálogos se centrarían en eventos como fiestas de facultad, semana de facultad y ferias de emprendimiento. Por ello, el estudio previo debe realizarse exhaustivamente.

Tanto la gestión como los mensajes fuerza deben ser elaborados por la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas directo con las universidades.

- Jornadas de diálogos de Emaseo EP, puerta a puerta, donde, a través de los funcionarios de la empresa, se dé a conocer de manera

personalizada a las amas de casa de la localidad sobre los beneficios obtenidos gracias a las labores de limpieza de residuos domésticos y las campañas en las que colabora la entidad. Asimismo se les presentará una gama de servicios de Emaseo EP, mediante un DVD personal.

Una vez que se cumplan con los tres objetivos, mismos que se les brinda un tiempo de 15 meses a partir de su aprobación, garantizarán una reputación corporativa positiva de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) Cabe recordar que la imagen global de la empresa más su reputación, crean el posicionamiento de la misma en los públicos, ahí se establece un sentido o definición general de la oferta de productos y servicios congruente con las necesidades y preferencias de los clientes (Hair, Brush y Ortinacu, 2004, p. 10)

Todo lo anterior expuesto se evidenciará en las tareas de seguimiento y evaluación que serán supervisados por la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas.

4.6 Indicadores

Tabla 14. Indicadores por objetivo

Objetivo Específico 1. “Educar a los públicos internos sobre la labor de Emaseo EP., para que se conviertan en los primeros gestores de la imagen institucional hacia los públicos externos”				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR
Autoridades de Emaseo EP.				
Educación sobre la empresa y los servicios que ofrece EMASEO EP a la ciudadanía	Capacitación de alto nivel. Selección de públicos y tipología de mensajes: “En Emaseo ofrecemos una gama de servicios por sector y acorde a las necesidades de la localidad”	Capacitación estrictamente funcional sobre la misión, visión y acciones de la empresa; y de los servicios exclusivos que brinda en cada una de las administraciones zonales.	75% de las autoridades capacitadas (6 gerentes).	# total de asistentes a la capacitación # de kits de capacitación entregados
		Media training con el fin de preparar a los voceros oficiales a dirigirse hacia los medios de comunicación	100% de las autoridades seleccionadas capacitadas (3 gerentes).	# total de participantes capacitados
Personal administrativo de Emaseo EP.				
Hacia los funcionarios que laboran al momento en Emaseo EP.				
Educación sobre la empresa y los servicios que ofrece EMASEO EP a la ciudadanía	Todos a capacitarnos Selección de públicos y tipología de mensajes: “En Emaseo ofrecemos una gama de servicios por sector y acorde a las necesidades de la localidad”	Capacitación técnica específica por cada departamento, a manera de taller, con el fin de conocer las funciones de cada trabajador, su aporte hacia la consecución de los objetivos empresariales, los procesos que se deben realizar, así como los servicios que presta la empresa a la ciudadanía. (Cantidad: 7 talleres, tiempo: 4 horas)	178 colaboradores administrativos capacitados	# total de asistentes a la capacitación # de horas de capacitación por área
		Actualización permanente Selección de públicos y tipología de mensajes: “En Emaseo ofrecemos una gama de servicios por sector y acorde a las necesidades de la localidad”	Capacitación de manera exclusiva a la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas por parte del Departamento de Operaciones. (Cantidad: 2, frecuencia: semestral)	100% de coordinadores seleccionados capacitados (6 colaboradores)
Ingreso de nuevo personal				
Educación sobre la empresa y los servicios que ofrece EMASEO EP a la ciudadanía	Todos a capacitarnos	Jornada de inducción general hacia los nuevos funcionarios. (Cantidad: 1)	100% del personal nuevo capacitado	# total de asistentes a la capacitación # de total de manuales de funciones entregados # de trípticos entregados
Operativos (barredores, choferes y recolectores)				
Educación sobre la empresa y los servicios que ofrece EMASEO EP a la ciudadanía	Todos a capacitarnos Selección de públicos y tipología de mensajes: “Yo estoy capacitado”.	Capacitación técnica sobre los servicios que presta Emaseo EP. (Cantidad:1)	70% del personal operativo capacitado	# total de asistentes a la capacitación
		Capacitación sobre Atención al Cliente (Cantidad: 30 horas)	100% del personal operativo que trabaja en la	# total de asistentes a la capacitación

			Administración Zonal Tumbaco capacitado (50 trabajadores)	
		Difusión de mensajes motivacionales sobre su trabajo, el aporte de Emaseo y el servicio que ofrece en la Administración Zonal Tumbaco a través de: Radio frecuencia (Cantidad:12, frecuencia: 1 diarios a partir del 4to mes de iniciado el plan) Uniformes (Cantidad:1, frecuencia: al inicio del plan) Informe de resultados a la Gerencia de Desarrollo Empresarial	75% del personal operativo instruido 100% del personal que opera en la administración zonal Tumbaco uniformado	Número de mensajes planificados en comparación con los transmitidos. (Registro) Personal uniformado vs personal que recibió el uniforme (Registro)
Objetivo Específico 2. "Lograr el 30% de notoriedad espontánea de Emaseo EP., en la ciudadanía en la Administración Zonal Tumbaco a través de una estrategia comunicacional".				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES		INDICADOR
Medios de comunicación, instituciones públicas, ciudadanía.				
Realización del evento de socialización "La Feria de la Limpieza".				
Organización de encuentros alternativos en la zona	"Feria de la limpieza" Ejecución de evento masivo y alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas con instituciones públicas relacionadas: Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, Secretaría de Ambiente, Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado, Administración Zonal Tumbaco, gestores ambientales y artesanos de la localidad.	Lograr alianzas con el 80% de las instituciones seleccionadas.	Instituciones seleccionadas vs. Oficinas de asistencia aprobadas
ANTES DEL EVENTO / Actividades de expectativa				
Organización de encuentros alternativos en la zona	"Feria de la limpieza" Ejecución de evento masivo y alianzas estratégicas	Difusión en redes sociales y Web: Twitter, Facebook, Youtube, Web Alcance: 7.700 personas, duración: 15 días, hashtag: #FeriaDeLaLimpieza y #EmaseoEnTumbaco	Informar al 10% de la población de las parroquias Cumbayá y Tumbaco	Seguidores de Twitter Cantidad de retweets Cantidad de likes Alcance de fans Número de visitas al portal Web
		Difusión en radio. Cantidad: 3 cuñas, duración 40", pauta: 15 días, frecuencia: 10 cuñas diarias, estaciones: 5 con alcance zonal y comunitario, menciones: 10 en programas A y AA	Informar al 10% de la población de las parroquias Cumbayá, Tumbaco, Puenbo y Checa	Medios de comunicación seleccionados vs. Medios que difundieron mensajes. (Informe de medición de sintonía y audiencia de la radio)
		Difusión mediante perifoneo. Cantidad: 3 cuñas, duración: 5 horas en dos horarios de 7 a 10 de la mañana y de 5 a 7 de la noche. Frecuencia: martes jueves y sábado.	Informar al 30% de la población de las parroquias Puenbo y Checa	Sectores seleccionados para perifoneo vs. Sectores que recibieron servicio de perifoneo (Informe de servicio de perifoneo)
ANTES DEL EVENTO / Actividades de información				
Organización de encuentros	"Feria de la limpieza"	Se mantienen las actividades de expectativa cambiando el mensaje y los tiempos de ejecución: mensaje: informativo, duración: 1 semana		

alternativos en la zona	Ejecución de evento masivo y alianzas estratégicas	Entrega de volantes informativos en el peaje de la Av. Interoceánica Cantidad: 30.000 x 1 día	Informar al 30% de la población de las parroquias Cumbayá, Tumbaco, Puenbo y Checa	Número de volates impresos vs. Número de volantes entregados
		Difusión de un boletín de prensa e invitación al evento para los noticieros de la comunidad en prensa, radio y televisión Frecuencia: 1 envío x correo electrónico o físico si es el caso, 2 días antes del evento.	Informar al 70% de los medios de comunicación locales y comunitarios de la AZT escogidos: Televisión (5): Teleamazonas, Ecuavisa, TC, Ecuador TV, Canela TV. Radio (10): Canela, América, Rumbera, Latina, Pública, Vox, Oyambaro, Ilusión, Metropolitana y Super K 1200. Prensa (3): El Comercio, El Tumbaqueño, Infolvalles.	Número de boletines de prensa vs. Número de noticias publicadas.
		Entrevistas en medios de comunicación		Medios de comunicación sugeridos vs. Entrevistas conseguidas.
DURANTE EL EVENTO				
Organización de encuentros alternativos en la zona	“Feria de la limpieza” Ejecución de evento masivo y alianzas estratégicas	Reportería del evento	Convocar al 70% de los medios de comunicación seleccionados	# de medios asistentes # de noticias publicadas Medios de comunicación convocados vs. Medios de comunicación presentes. (Registro de medios: radio, prensa, televisión)
Organización de encuentros alternativos en la zona	“Feria de la limpieza” Ejecución de evento masivo y alianzas estratégicas	Realización del Evento: Ubicación y montaje de los stands, credenciales, ornamentos, profesionales de apoyo y técnicos Actividades: Presentaciones protocolarias, de apertura y propias de la feria: juegos, videos, títeres y demás tareas interactivas: perros policiales, primeros auxilios, bombero por un día, juegos con agua, venta de productos y explicación de servicios. El cierre estará a cargo de un grupo musical. Desmontaje y limpieza.	Asistencia del 10% de la población de las parroquias en las que se brinda el servicio	# de actividades planificadas vs. # de actividades realizadas # de asistentes a la feria (Registro de asistentes)
		Cobertura del evento en redes sociales	Informar a los seguidores de las redes sociales de Emaseo.	# mensajes elaborados vs. # mensajes publicados
DESPUÉS EL EVENTO				
Organización de encuentros alternativos en la zona	“Feria de la limpieza” Ejecución de evento masivo y alianzas estratégicas	Agenda de medios post evento para informar sobre los resultados de la feria	Informar al 70% de los medios de comunicación locales y comunitarios	# de entrevistas realizadas vs. # de entrevistas planificadas
		Medición de repercusión mediática	Lograr notoriedad en medios de comunicación	# de noticias publicadas en medios comunicación

				(Informe de repercusión mediática) Espocusa Cliping noticioso
		Medición de la repercusión en Redes Sociales:	Lograr notoriedad en redes sociales	# mensajes elaborados vs. # mensajes publicados # mensajes publicados vs. # mensajes compartidos % de incremento de likes Número de mensajes con hashtag alusivo. Trend topic. (Informe de repercusión digital)
Informe de resultados a la Gerencia de Desarrollo Empresarial				
Objetivo Específico 3. "Consolidar una imagen corporativa que permita reposicionar de manera positiva a Emaseo EP., en los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco (AZT)"				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES		INDICADOR
Ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco				
Mantenimiento de mensajes emitidos	Proyecto de Edu-comunicación	Espectáculo de títeres y/u obras de teatro sobre los servicios de Emaseo EP, en la Administración Zonal Tumbaco, a la par con clases de manejo de residuos y reciclaje. Cantidad: 1 presentación de teatro o títeres x plantel educativo que incluye: basureros para la institución y material promocional para los estudiantes.	100% instituciones educativas de Puenbo (15) 100% instituciones educativas de Checa (11) 30% instituciones educativas Cumbayá (9) 30% instituciones educativas Tumbaco (17)	# de estudiantes asistentes x institución educativa % de instituciones educativas asistentes x parroquia. (Registro de asistencia)
		Difusión de experiencias de vida de los recicladores de la Administración Zonal Tumbaco Cantidad: 8 presentaciones por parroquia	Informar al 70% de los líderes barriales sobre Emaseo, los servicios y emprendimientos realizados para el aseo del barrio.	# líderes comunitarios o barriales convocados vs. # líderes comunitarios o barriales asistentes (Informe de estrategia)
		Jornadas de diálogos de Emaseo EP, puerta a puerta. Cantidad: 46.106 viviendas	Visitar 75% de las viviendas de las parroquias: Cumbayá, Tumbaco, Puenbo y Checa	# de viviendas planificadas vs. # de viviendas visitadas (Registro de visitas)
		Investigación de mercados	30% de notoriedad espontánea en los ciudadanos de la AZT	% de notoriedad espontánea alcanzado. (Informe de la empresa contratada)
Informe de resultados a la Gerencia de Desarrollo Empresarial				

4.7 Cronograma de actividades

Tabla 15. Actividades

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Objetivo Específico 1. "Educar a los públicos internos sobre la labor de Emaseo EP., para que se conviertan en los primeros gestores de la imagen institucional hacia los públicos externos"															
Elaboración de mensajes fuerza para públicos internos (autoridades, administrativos y operativos)															
Elaboración de artes para los públicos internos (administrativos y operativos)															
Creación de "Luchito"															
Elaboración de documento de media training para autoridades															
Elaboración de manual de inducción de Emaseo EP															
Elaboración de manual para capacitaciones técnicas															
Elaboración de manual para capacitaciones de servicios específicos de Emaseo EP															
Elaboración de manual para talleres de Atención al Cliente															
Elaboración de uniformes para personal operativo															
administraciones zonales															
Media training de voceros oficiales															
Capacitación técnica específica por departamento a operativos															
Jornada de inducción general hacia los nuevos funcionarios.															
Capacitación de manera exclusiva a la Coordinación de Comunicación y Marketing por parte del Departamento de Operaciones.															
Capacitación técnica a personal operativo															
Capacitación sobre Atención al Cliente a personal operativo (1 día a la semana)															
Difusión de mensajes motivacionales hacia personal operativo sobre el trabajo, el aporte de Emaseo y el servicio que ofrece en la Administración Zonal															
Entrega de informe general sobre el nivel de impacto de la estrategia															
Objetivo Específico 2. "Lograr el 30% de notoriedad espontánea de Emaseo EP., en la ciudadanía residente en la Administración Zonal Tumbaco a través de una estrategia comunicacional".															
Elaboración de documento para el evento de socialización "La Feria de la limpieza"															
Gestión con instituciones públicas y miembros de la EPS para participar en el evento															
Elaboración y adaptación de mensajes, guiones y artes para los productos que serán usados en los habitantes de la Administración Zonal Tumbaco antes,															
Generación de material promocional para la difusión en el evento															
Generación de necesidad y especificaciones técnicas para la realización del evento															
Proceso de contratación de empresa organizadora de eventos															
Proceso de contratación de cuñas y pautajes radiales a nivel local para difundir la labor de Emaseo EP.															
Expectativa: difusión de mensajes en Redes Sociales															
Expectativa: envío de boletín informativo a medios, peaje e invitación															
Expectativa: vocería previa															
Realización del evento															
Evento: vocería del Gerente General															
Evento: reportería del evento															
Después del evento: repercusión mediática															
Después del evento: repercusión en Redes Sociales															
Después del evento: agenda de medios post evento															
Después del evento: medir nivel de recepción de "La feria de la limpieza" y sus mensajes															
Entrega de informe general sobre el nivel de impacto de la estrategia.															
Objetivo Específico 3. "Generar una reputación corporativa que permita reposicionar de manera positiva a Emaseo EP., en los residentes de la Administración Zonal Tumbaco"															
Elaboración de estrategias educomunicacionales para posicionar reputación corporativa de Emaseo EP.															
Elaboración de mensajes y guiones para las estrategias educomunicacionales															
Gestión con unidades educativas, barrios y comunidades para la ejecución de estrategias															
Contratación de servicios artísticos (titeres y obra de teatro)															
Espectáculo de titeres y/u obras de teatro sobre los servicios de Emaseo EP., en la Administración Zonal Tumbaco, a la par con clases de manejo de															
Difusión de las experiencias de vida de los recicladores de la Administración Zonal Tumbaco en barrios y comunidades															
Jornadas de diálogos de Emaseo EP., puerta a puerta															
Investigación de mercados con empresa externa															
Elaboración del informe final de Plan Estratégico de Comunicación															
Entrega del informe final de Plan Estratégico de Comunicación a la Gerencia															

4.8 Presupuesto

Al momento de realizar el presupuesto, se ha tomado en cuenta el tiempo estimado de 15 meses como tiempo adecuado para reposicionar tanto la imagen como la reputación corporativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP) en la Administración Zonal Tumbaco, así como para las actividades que se deben realizar y el material necesario en la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación.

La Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas, como parte de la Gerencia de Desarrollo Empresarial, será la responsable de la elaboración de artes, mensajes, manuales y cualquier producto comunicacional que se requiera y sin dejar de lado el manual de identidad institucional y de estilo de Emaseo EP., ni del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Por lo tanto, velará que cada producto obtenga las revisiones y aprobaciones por parte de las autoridades. Por todo lo antes expuesto, el cronograma ha estimado un tiempo aproximado de dos a cuatro semanas con la finalidad de que sean realizados y validados entre las coordinaciones involucradas (Recursos Humanos, Comunicación y Marketing, Operaciones y la Gerencia General).

Luego de este aval, es necesario recalcar que de acuerdo al Artículo No. 225, literal 2, de la Constitución del Ecuador, la empresa metropolitana de aseo de Quito es una entidad perteneciente al sector público ya que trabaja para el Distrito Metropolitano y se financia con recursos públicos. Por ello, los productos o servicios que se deban adquirir mediante procesos de compra deben cumplir con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (Losncp).

La Losncp determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios (incluidos los de consultoría) que realicen las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo. (Losncp, 2008. Artículo 1, literal 4). Ante esto, toda empresa puede convertirse en proveedor del Estado y participar del proceso de manera transparente.

Entre los artículos existentes, la Losncp permite a Emaseo EP, hacer la adquisición de productos y servicios bajo la figura de “Régimen Especial”, es decir, que contarán con criterios de selectividad propios para realizar las contrataciones referentes a actividades de comunicación social tales como la organización de eventos, productos comunicacionales y planes de medios (Losncp, Artículo 2, inciso 3), así como para la ejecución de una obra artística literaria o científica, como el caso de la presentación de títeres y obras de teatro (Losncp. Artículo 2, inciso 5). Dicha adquisición requiere de un estudio de mercado previo y del cumplimiento de especificaciones técnicas detalladas por Emaseo EP.

El presente Plan Estratégico de Comunicación requiere tanto de insumos propios de la institución (elaboración de artes, guiones, mensajes, manuales y productos comunicacionales), así como insumos que son necesarios adquirirlos bajo un concurso público, tal como lo estipula la Losncp. Por otro lado, las gestiones como autorizaciones de uso, ordenanzas, gestiones con unidades educativas y universidades, y demás son responsabilidad de la Coordinación de Marketing y Relaciones Públicas, quien informará de sus avances de manera oportuna.

A continuación se tomarán los productos y servicios bajo precios referenciales.

Tabla 16. Presupuesto

PRODUCTO O SERVICIO	DETALLE	VALOR (USD)
Material promocional e informativo	Dípticos, afiches, carpetas, imanes publicitarios y adhesivos.	USD 6.500
Coffee break para talleres y eventos internos	3 capacitaciones internas	USD 7.200
Uniforme para operativos (2 overoles y 2 gorras)		USD 10.000,99
Capacitación	Atención al cliente para operativos	USD 5.000
Media Training	Voceros oficiales	USD 16.000
	Subtotal objetivo 1	USD 44.700
45000 pulceras alusivas a la campaña		USD 7.500
5000 volantes con información de servicios		USD 4.715

<p>Cuña radial y pauta en medios de comunicación</p>	<p>Cuña radial Formato: mp3. Número: 3 cuñas Duración: de 40" a 60". Idioma: español.</p> <p>Producción que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de grabación • Locución • Mezclas y arreglos • 3 ediciones de audio de cada cuña. • Sonorización. • Entrega de tres copias de cada producto a la entidad contratante. <p>Nota: el guión será entregado por la Coordinación de Comunicación Interna y Externa de Emaseo EP.</p> <p>Pautaje Elaboración de la pauta basada en los siguientes requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Radios nacionales y locales con raiting en la ciudad de Quito y, de manera particular, en el sector que compete a la Administración Zonal Tumbaco. • Transmisión de cada cuña en distintas frecuencias, brindando énfasis en las radios locales. Mediante la utilización del sistema de mediciones de audiencia y sintonía radial, analizar el raiting de las emisoras propuestas. • Contemplar los horarios para un público objetivo del mensaje: * Hombres y mujeres, habitantes de las localidades de Tumbaco, Cumbayá y alrededores *Edades de 10 años en adelante. *Target ABC (alto, medio y bajo) <p>Tiempo de pauta de 30 días. Pauta con un mínimo de 7400 impactos, en un horario rotativo de 06h00 a 20h00, en estaciones a nivel zonal y comunitario, que cubran las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Checa y alrededores.</p>	<p>USD 30.297,60</p>
<p>Disfraz de Don Lucho y Luchito</p>		<p>USD 3.500</p>
<p>Evento "Feria de la limpieza" (Incluye montaje, equipos, recursos gráficos, expresión artística,</p>	<p>Montaje: 8 carpas para stands, equipadas con mesa redonda, mesa de aprox. 0,90 x 2 mtrs y dos exhibidores) 12 carpas para presentaciones lúdicas por parte de Emaseo EP., instituciones invitadas y miembros de la Economía Popular y Solidaria que ofertan productos y servicios varios.</p>	<p>USD 88.950</p>

<p>alimentación personal)</p>	<p>y</p> <p>1carpa para los servicios de primeros auxilios. Tarima con faldón, gradas y rampa de acceso. 1 carpa para camerinos 5 estaciones de servicios móviles. 5 mesas para servicios móviles. 10 baterías sanitarias (responsabilidad de Emaseo EP. 3 puntos de hidratación. Equipos: sistema de amplificación de sonido para aproximadamente 1000 personas. Sistema de audio interconectado. Soporte de sonido para grupo artístico. 10 radios portátiles. Generador eléctrico 2 pantallas LED de aproximadamente 2x3 metros cada una. 2 cámaras de video para el circuito cerrado en tarima 1 computadora portátil. 1 megáfono.</p> <p>Recursos gráficos: impresiones a full color de gigantografías y letreros para el evento, impresiones de recursos gráficos para las carpas destinadas a los stands, impresiones del mapa de ubicación y agenda del día, e 5000 impresiones de folleto “La feria de la limpieza, en Tumbaco”.</p> <p>Inicio y cierre de evento: Presentación de grupo musical</p> <p>Nota: las artes y mensajes fueron previamente enviados y aprobados por la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas de Emaseo EP.</p> <p>Presentación de obra de teatro alusiva a Emaseo EP., y servicios en la Administración Zonal Tumbaco.</p> <p>Nota: el guión y los mensajes fuerza fueron trabajados previamente con la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas.</p> <p>Personal: 1 supervisor general, 1 presentador por 6 horas, 2 técnicos audiovisuales, 1 técnico electricista, personal de aseo y limpieza, equipo de primeros auxilios, personal para estaciones móviles de servicios.</p> <p>Nota: la empresa debe realizar en conjunto con Emaseo EP., los permisos correspondientes para usar la Plaza Central de Tumbaco para la realización del evento.</p>	
<p>Globos con helio para comunicación</p>		<p>USD 960</p>
<p>Roll ups</p>	<p>Nota: los artes y mensajes serán entregados por la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas de Emaseo EP.</p>	<p>USD 2.860</p>

Material publicitario para peaje e invitaciones medios		USD 6.715
Servicio de difusión en redes sociales (Twitter, Facebook, Youtube)		USD 6.830,99
Servicio de difusión mediante perifoneo		USD 1.233,99
Subtotal objetivo 2		USD 153.562,58
Espectáculos - obras de teatro	52 obras para instituciones educativas + 1 feria de la limpieza	USD 31.800
Logística para exposiciones de experiencias de vida	X 4 personas	USD 984
Logística para puerta a puerta (alimentación y transporte)	Número: 45106 viviendas Difusión: puerta a puerta en fase final Nota: tanto el contenido como las artes serán elaborados y entregados por la Coordinación de Comunicación Interna y Externa y Marketing y Relaciones Públicas de Emaseo EP.	USD 4.750
Investigación de Mercados	Empresa externa	USD 12.326
Subtotal objetivo 3		USD 49.860
SUBTOTAL		USD 248.122,58
5% PARA ACTIVIDADES EMERGENTES		USD 12.406,13
TOTAL		USD 260.528,71

Este Plan Estratégico de Comunicación contempla como presupuesto referencial la cantidad de USD 260.528,71 (doscientos sesenta mil, quinientos veintiocho con setenta y un centavos), no obstante, el dinero invertido en el material publicitario, será implementado en las demás administraciones zonales, convirtiéndose así en un ahorro sustancial de recursos económicos.

4.9 Conclusiones

La elaboración del Plan Estratégico de Comunicación para reposicionar la imagen y la reputación corporativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, Emaseo EP, en los ciudadanos de la Administración Zonal Tumbaco ha generado las siguientes conclusiones.

- Con un prestigio atribuido como la empresa pública de aseo en la ciudad de Quito, Emaseo EP, evidenció ser una empresa que posee falencias tanto en la comunicación interna como en la ejecución de tareas de índole comunicacional. Estas premisas provienen desde las propias autoridades hasta en las Coordinaciones de Comunicación Interna y Externa, y Marketing y Relaciones Públicas, debido a que sus tareas responden a coyunturas momentáneas que requieren ser solucionadas de inmediato.
- Los colaboradores de Emaseo EP, pese a tener el mensaje base de dotar a la ciudadanía de Quito y alrededores de la recolección de residuos, lo conceptualizan de maneras dispersas.
- El trabajo de Emaseo EP, no ha sido correctamente difundido, muchas veces, debido a la falta de planes y estrategias comunicacionales que permitan a la ciudadanía conocer el trabajo de la empresa municipal que no necesariamente se relacionan con los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión).
- Los propios funcionarios confunden campañas comunicacionales con herramientas que permiten difundir los servicios ofertados, tanto los servicios gratuitos como los de pagos y solicitados mediante ordenanza municipal. Tal es el caso que la propia área de Comunicación confunde a la obra de teatro como campaña en lugar de ser herramienta para difundir un mensaje; o que los mensajes emitidos por Redes Sociales de manera diaria son catalogados como una campaña permanente.
- El trabajo tanto operativo como comunicacional se encuentra centrado en las bases de Emaseo EP, dejando de lado a las Administraciones Zonales, donde se deben realmente focalizar los servicios ofertados. Como consecuencia:

- Las diversas zonas confunden los servicios de recolección de residuos domésticos (los producidos en los hogares) con residuos de árboles, de construcción, entre otros, logrando así que la ciudadanía emita reclamos y denuncias ajenas a las de Emaseo EP.
- Las zonas desconocen de los servicios propiamente ofertados en cada sector, salvo en contados casos, donde servicios como la Recolección Diferenciada se ha convertido en el punto visible de Emaseo EP., respecto de los demás.
- No se da a conocer el proceso de descentralización municipal, en el que le atribuye a Emaseo EP., las competencias exclusivas de aseo, sino que les atribuyen como responsabilidad de la Administración Zonal, perteneciente al Municipio.
- Por consiguiente, la ciudadanía considera que el trabajo referente a la recolección de residuos es responsabilidad de la Administración Zonal y no de Emaseo EP.
- Todo lo antes mencionado ha generado que en la mente de los habitantes de la Administración Zonal Tumbaco se conozca de manera leve el trabajo de Emaseo EP. Es decir, la ciudadanía conoce del trabajo de la Recolección Diferenciada, como producto estrella, pero no de los límites territoriales de esta labor, porque muchos de estos sectores son gobiernos autónomos descentralizados.
- Asimismo se ha evidenciado que la ciudadanía considera obligación municipal la recolección de residuos, mas no de qué tipo; que es trabajo de la administración central de Quito y de los barredores y recolectores; y que no requiere de colaboración mutua por parte de los residentes.
- Es evidente que los datos obtenidos por la planta central son totalmente distintos de los obtenidos en el campo, es decir, en la Administración Zonal. Mientras los funcionarios indican que no existe trabajo tanto operativo como comunicacional en Tumbaco, en la zona, los ciudadanos señalan que en el último año se ha trabajado en esta tarea.

- El error comunicacional de no focalizar la labor de Emaseo EP, por sector, tiende a confundir a la audiencia. Especialmente en el sector de Tumbaco y Cumbayá, donde la población es de estrato socio-económico elevado y considera esta labor como un hecho y no como una tarea cooperativa que requiere de una corresponsabilidad ciudadana.
- Las estadísticas que indican la evaluación positiva de Emaseo EP, en el sector, se han dado gracias a herramientas de comunicación no convencionales como POP, Edu-comunicación, Perifoneo, Puerta a Puerta, etc. Mientras que gran parte de la presencia de la empresa municipal dentro del perímetro urbano se da a través de los medios tradicionales y Redes Sociales.
- Como parte del punto anterior, las campañas que trabaja la Empresa no cumplen con la tarea expansiva que deben tener. Es decir, funcionan en el perímetro urbano de Quito, pero no en los alrededores, como se evidencia en este estudio.
- Los resultados obtenidos en la Administración Zonal Tumbaco y con los funcionarios aparentemente idóneos para representar a Emaseo EP, frente a la ciudadanía, marcan una emergencia que debe ser considerada. No por ser la única empresa encargada de la tarea, deben dejarse de lado las percepciones de sus públicos.
- Ante esto, y tomando en consideración las herramientas comunicacionales no tradicionales que implementa Emaseo EP, el presente Plan Estratégico de Comunicación contempla a diversos stakeholders para reposicionar la imagen en la Administración zonal Tumbaco.
- Este documento considera sobremanera la volatilidad propia de una empresa pública, puesto que los cambios directivos o los cambios de políticas afectan, de alguna forma, a la continuidad de los proyectos operativos y comunicacionales.
- El trabajo que se realizó en esta investigación no pretende cambiar la imagen actual de la empresa, sino adecuarla a las necesidades del sector

y ubicarla en una matriz coherente. Así se obtendrán resultados que podrán ser monitoreados de forma continua.

4.10 Recomendaciones

- El DirCom cumple con la tarea de asesoría comunicacional con el fin de difundir a los diversos públicos la razón de ser de la empresa, por ende, es un eje fundamental en el desarrollo de las tareas.
- Ante eso, el DirCom considera necesario el apoyo conjunto entre las diversas áreas de la institución con la Coordinación de Comunicación Interna y Externa, y Marketing y Relaciones Públicas, de manera especial de sus jerárquicos.
- La institución debería replantearse la comunicación interna y externa existente, para así ejecutar eficazmente los procesos de asesoría atribuidos en el mapa orgánico funcional de Emaseo EP. O por el contrario, atribuirle la importancia que esta tarea merece en la constitución de la empresa en sí. De esta manera, tendrá la potestad de ejecutar planes y tareas específicas, tener poder de decisión así como también ser tomados en cuenta por las gerencias, de manera directa, por las demás dependencias de la institución.
- Emaseo EP, debería generar una comunicación interinstitucional con las demás empresas públicas municipales, pero principalmente con las administraciones zonales. Así se coordinarán tareas conjuntas y se ahorrará tiempo y recursos.
- Es importante que Emaseo EP, realice de manera constante estudios que evidencien su presencia en los diversos públicos y mercados. Al ser una empresa pública de servicio directo a la ciudadanía, es primordial que monitoreen la imagen empresarial en medios de comunicación, redes sociales, sociedad civil, gobiernos locales, gremios empresariales y empresas relacionadas.
- Por ser una empresa de servicios, es importante que las áreas que se involucran directamente con la ciudadanía reciban capacitaciones

continuas sobre Atención al Ciudadano, para que se conviertan en el conductor de quejas, reclamos y sugerencias. De esta forma se agilizará el flujo de denuncias y serán atendidas de manera adecuada y estos funcionarios se convertirán en colaboradores del Departamento de Operaciones de Emaseo EP, quienes son los encargados directos de solucionar los problemas de la ciudadanía.

- Como la Administración Zonal Tumbaco, muchas localidades de Quito y alrededores tienen la misma percepción nula de Emaseo EP, ante esto, el investigador sugiere tomar este plan como referencia para comunicar el trabajo de la empresa mediante herramientas comunicacionales no tradicionales.
- Es necesario que Emaseo EP realice contactos personalizados con sus diversos públicos para dar a conocer los servicios disponibles por sector. De esta forma, la ciudadanía fomentará una cultura de limpieza y se adecuará la recolección de desperdicios de manera selectiva y en horarios adecuados.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Quito (2014). *Testimonio de un compromiso cumplido. Informe de gestión 2009-2014*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de http://www.quito.gob.ec/documents/informe_gestion_2009-2014.pdf.
- Aljure, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Chía: Universidad de la Sabana - Universitat Oberta de Catalunya.
- Bosovsky, G. (2013). *Investigación estratégica y auditoría de la imagen global*. Quito: Universidad de las Américas.
- Capriotti P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Business School Universidad Mayor.
- Carrion, F. (2011). "La imagen ciudadana del servicio de recolección de residuos y aseo de espacios públicos: un sondeo de opinión". Quito: Habitus, Estudio de Mercados y Conductas.
- Cazorla, A. (2004). *Entrevista a Joan Costa*. Recuperado de <http://www.maskusplanet.com/2004/11/entrevista-joan-costa.html>
- Constitución de la República del Ecuador (2008)*. Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008. Reformas en el Registro Oficial – Suplemento del 13 de junio de 2011.
- Cedatos. (2012). *Identificación de las necesidades de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito, segmentación estratégica y determinación del posicionamiento de la imagen corporativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo*. Quito: Cedatos.
- Costa, J. (Eds). (2005), *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Costa, J. (2009). *50 reflexiones sobre comunicación*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://www.joancosta.com/docs/50%20reflexiones%20sobre%20comunicacion.pdf>

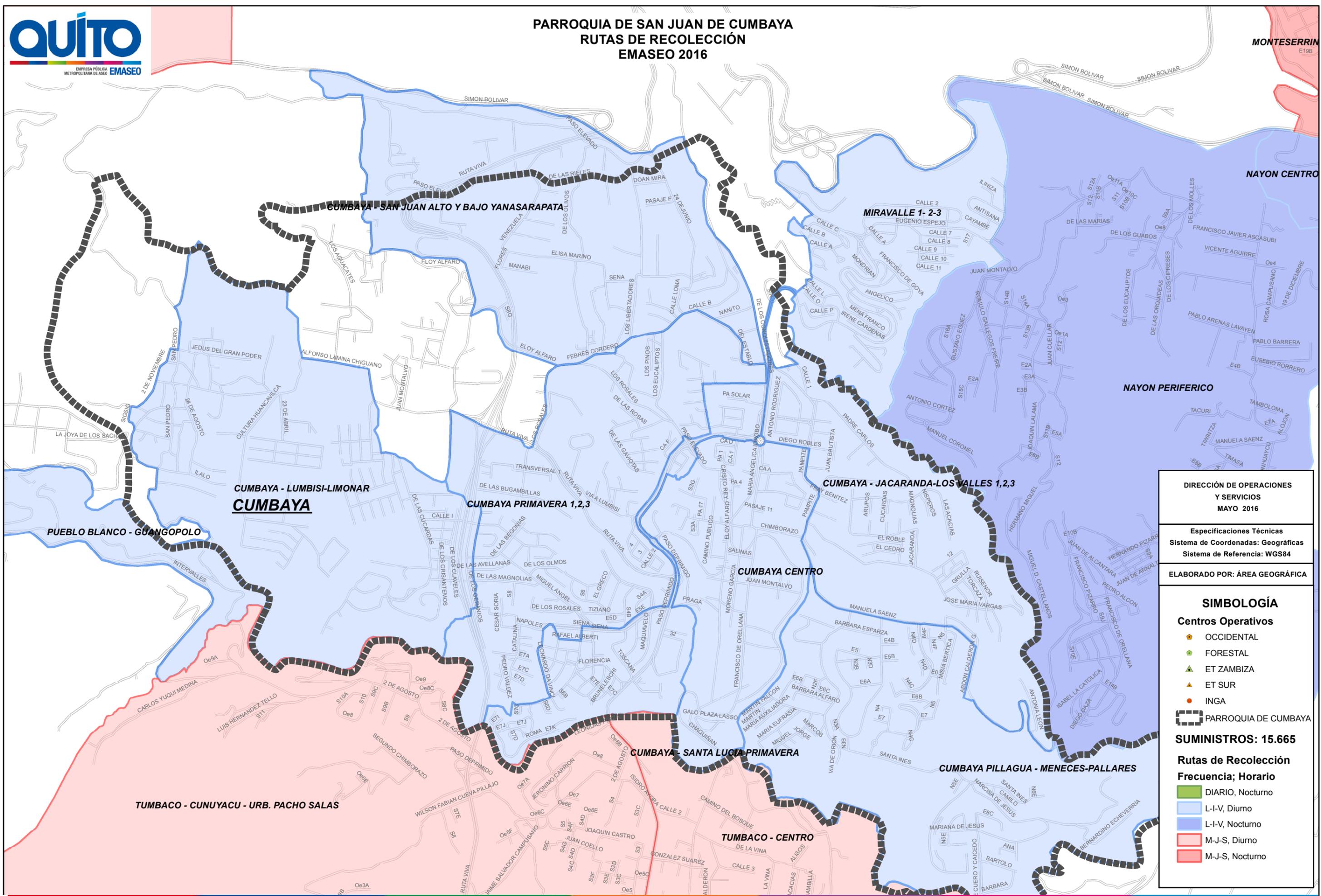
- Costa, J. (2009). *DirCom estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Aldea Global.
- Costa, J. (2010). *El DirCom Hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com Editor.
- El Comercio. (2014). *Tumbaco, de dormitorio a plaza laboral*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/tumbaco-negocios-vivienda-habitantes-municipio.html>
- Elizalde, L. y Rioda, M. (2013). *Comunicación Gubernamental 360*. Buenos Aires: La Crujía.
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (s.f.). *¿Qué es EMASEO?*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://www.emaseo.gob.ec/index.php/la-institucion/que-es-emaseo.html>
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (s.f.). *Información general*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://www.emaseo.gob.ec>
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (s.f.). *Lotaip 2015*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://www.emaseo.gob.ec/index.php/lotaip/lotaip-2015.html>
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (s.f.). *Misión, Visión, Valores*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://www.emaseo.gob.ec/index.php/la-institucion/mision-vision-valores.html>
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (2012). *Informe de Gestión 2009-2012*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de http://www.emaseo.gob.ec/documentos/pdf/Informe_Gestion_2009-2012.pdf
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (2012). *Trabajamos por tu calidad de vida, salud y bienestar - brochure*. Quito: Coordinación de Comunicación interna y externa.
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (2014). *Informe de Gestión 2009-2014*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de http://www.emaseo.gob.ec/documentos/pdf/Informe_Gestion_2009-2014.pdf.

- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (2015). *Rendición de Cuentas Emaseo 2014*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de http://www.emaseo.gob.ec/documentos/pdf/Rendicion_Cuentas_2014.pdf
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. (2015). *Manual de Imagen Corporativa*. Quito: Coordinación de Comunicación interna y externa.
- Eskivel, D. (2015), *Comunicación gubernamental: la otra cara de la comunicación política*. Recuperado de maquiaveloyfreud.com
- Hair, J. Bush, R. y Ortinau, D. (2004). *Investigación de mercados en un ambiente de información cambiante*. México: McGraw Hill. Segunda edición
- Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito (2012)*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de http://www.patronato.quito.gob.ec/documentos/2012/Organizacion_Interna/Base_Legal_que_la_rige/ley_de_regimen_para_el_distrito_metropolitano_de_quito.pdf
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Losncp. (2004). Registro Oficial - Suplemento No. 337 de 18 de mayo de 2004.
- López, J. (s.f.). *Manual Urgente para Radialistas Apasionados*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de http://radioteca.net/media/uploads/manuales/2013_10/ManualUrgenteRadialistas.pdf
- Manucci, M. (2012). *Mapas de la complejidad: Incertidumbre, estrategia y liderazgo*. Barcelona: EAE
- MDMQ. (2015). *Administración Zonal Tumbaco*. Recuperado el 15 agosto de 2015 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/administracion-zonales/administracion-zonal-tumbaco>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.). *Manual Oficial de Imagen*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de http://190.11.24.214/Fondo_Ambiental/MANUAL%20Quito_Alcadia%203era%20edici%C3%B3n.pdf
- Mata, M. y Scarafino, S. (1993) *Lo que dicen las radios*. Quito: ALER.

- Peralta, E. y Moya, R (2007). *Guía Arquitectónica de Quito*. Quito: Trama ediciones.
- Quantum Comunicaciones (2011). *Diagnóstico de Imagen Social y Comunicación” a la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP)*. Quito: Quantum Comunicaciones.
- Sagasti, C. (s.f.). *Emaseo, una historia en curso*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Carlos%20Sagasti%20-%20Emaseo.pdf>
- Villafane, J. (2008). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: ediciones Pirámide.

ANEXOS

PARROQUIA DE SAN JUAN DE CUMBAYA
RUTAS DE RECOLECCIÓN
EMASEO 2016



DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIOS
MAYO 2016

Especificaciones Técnicas
 Sistema de Coordenadas: Geográficas
 Sistema de Referencia: WGS84

ELABORADO POR: ÁREA GEOGRÁFICA

SIMBOLOGÍA

Centros Operativos

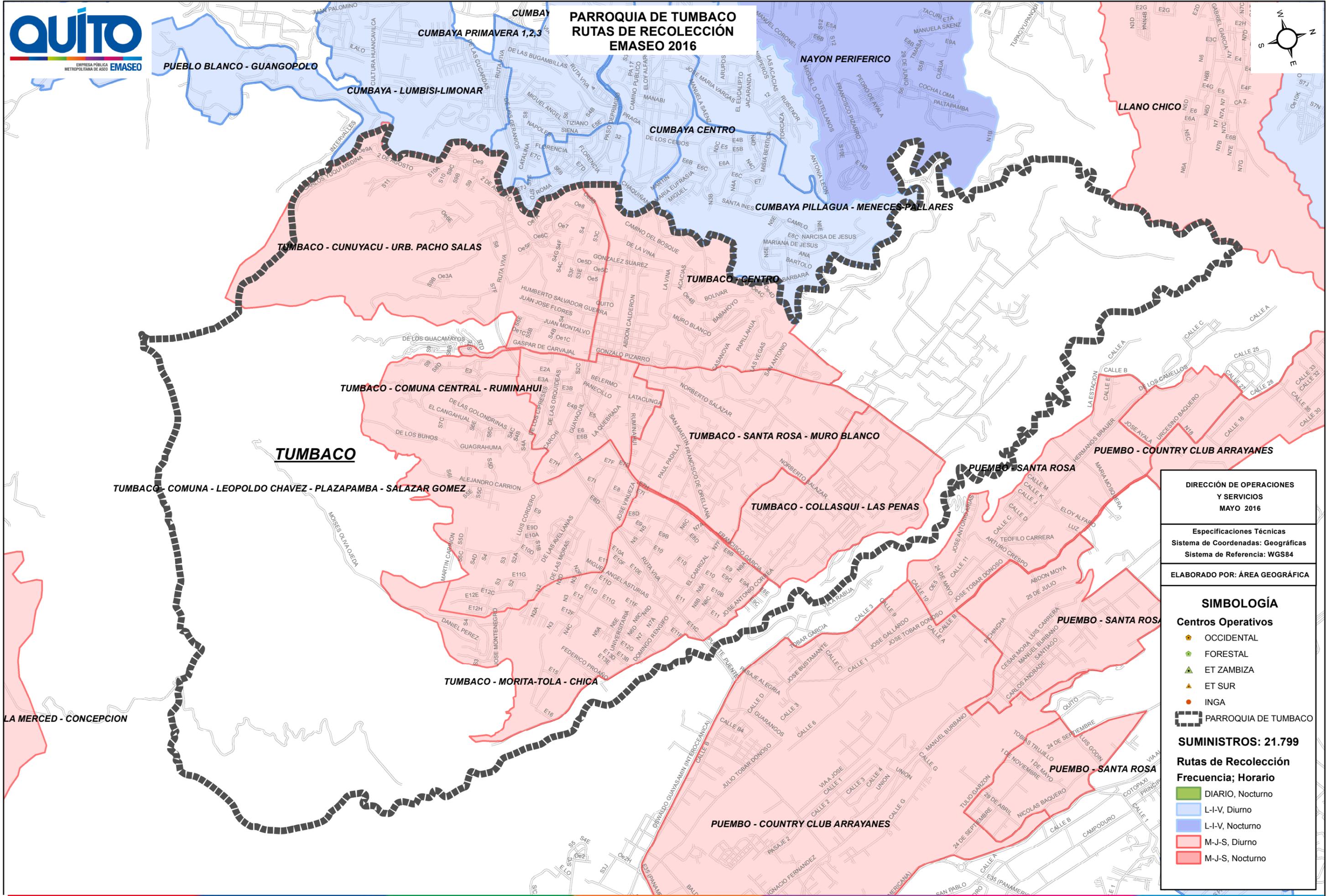
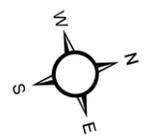
-  OCCIDENTAL
-  FORESTAL
-  ET ZAMBIZA
-  ET SUR
-  INGA
-  PARROQUIA DE CUMBAYA

SUMINISTROS: 15.665

Rutas de Recolección
Frecuencia; Horario

-  DIARIO, Nocturno
-  L-I-V, Diurno
-  L-I-V, Nocturno
-  M-J-S, Diurno
-  M-J-S, Nocturno

**PARROQUIA DE TUMBACO
RUTAS DE RECOLECCIÓN
EMASEO 2016**



**DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIOS
MAYO 2016**

Especificaciones Técnicas
 Sistema de Coordenadas: Geográficas
 Sistema de Referencia: WGS84

ELABORADO POR: ÁREA GEOGRÁFICA

SIMBOLOGÍA

Centros Operativos

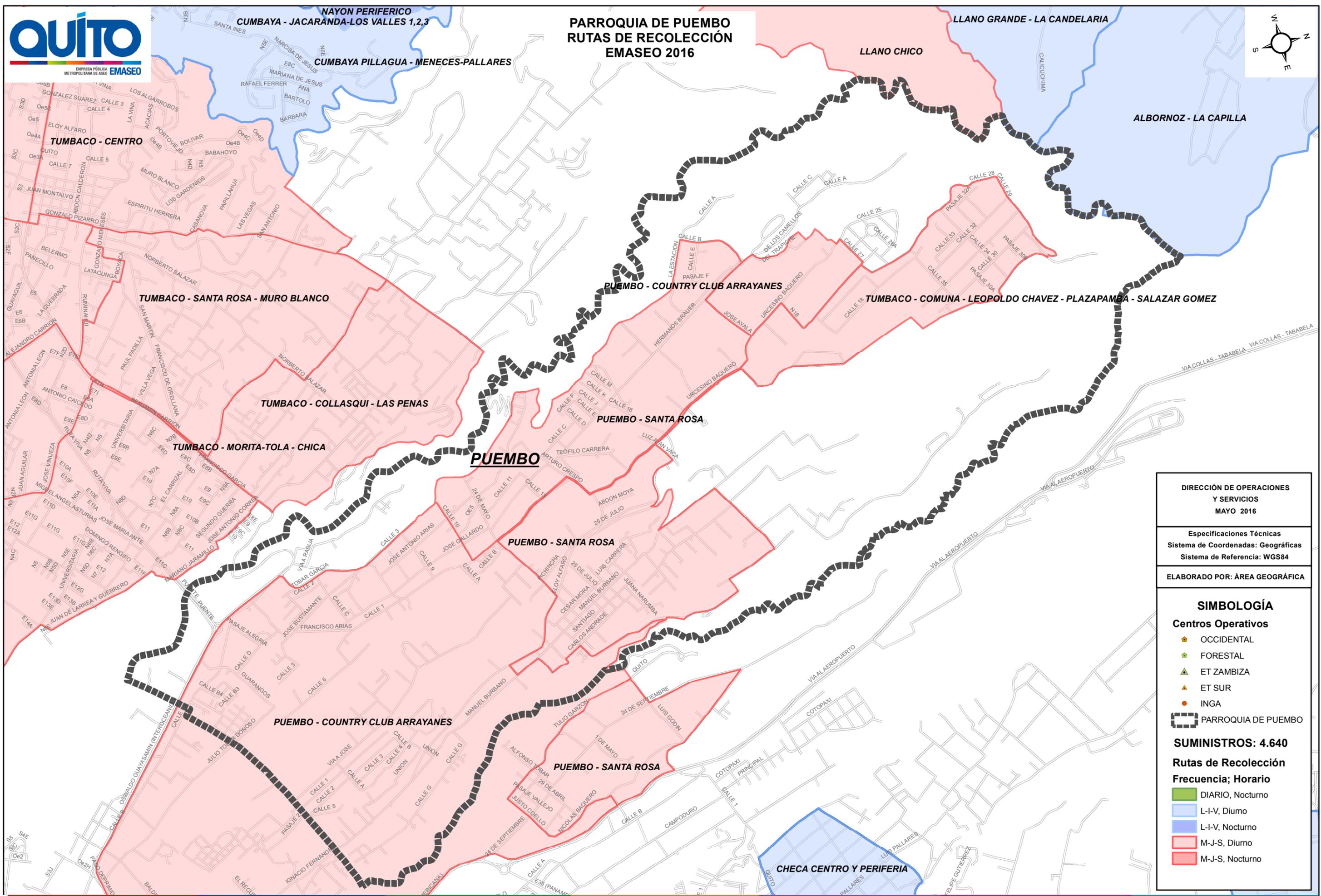
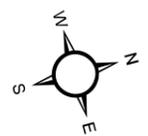
- 📍 OCCIDENTAL
- 🌲 FORESTAL
- 🏠 ET ZAMBIZA
- 📍 ET SUR
- 📍 INGA
- 🔲 PARROQUIA DE TUMBACO

SUMINISTROS: 21.799

Rutas de Recolección
Frecuencia; Horario

- 🟢 DIARIO, Nocturno
- 🟡 L-I-V, Diurno
- 🟠 L-I-V, Nocturno
- 🔴 M-J-S, Diurno
- 🟠 M-J-S, Nocturno

**PARROQUIA DE PUEMBO
RUTAS DE RECOLECCIÓN
EMASEO 2016**



**DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIOS
MAYO 2016**

Especificaciones Técnicas
Sistema de Coordenadas: Geográficas
Sistema de Referencia: WGS84

ELABORADO POR: ÁREA GEOGRÁFICA

SIMBOLOGÍA

Centros Operativos

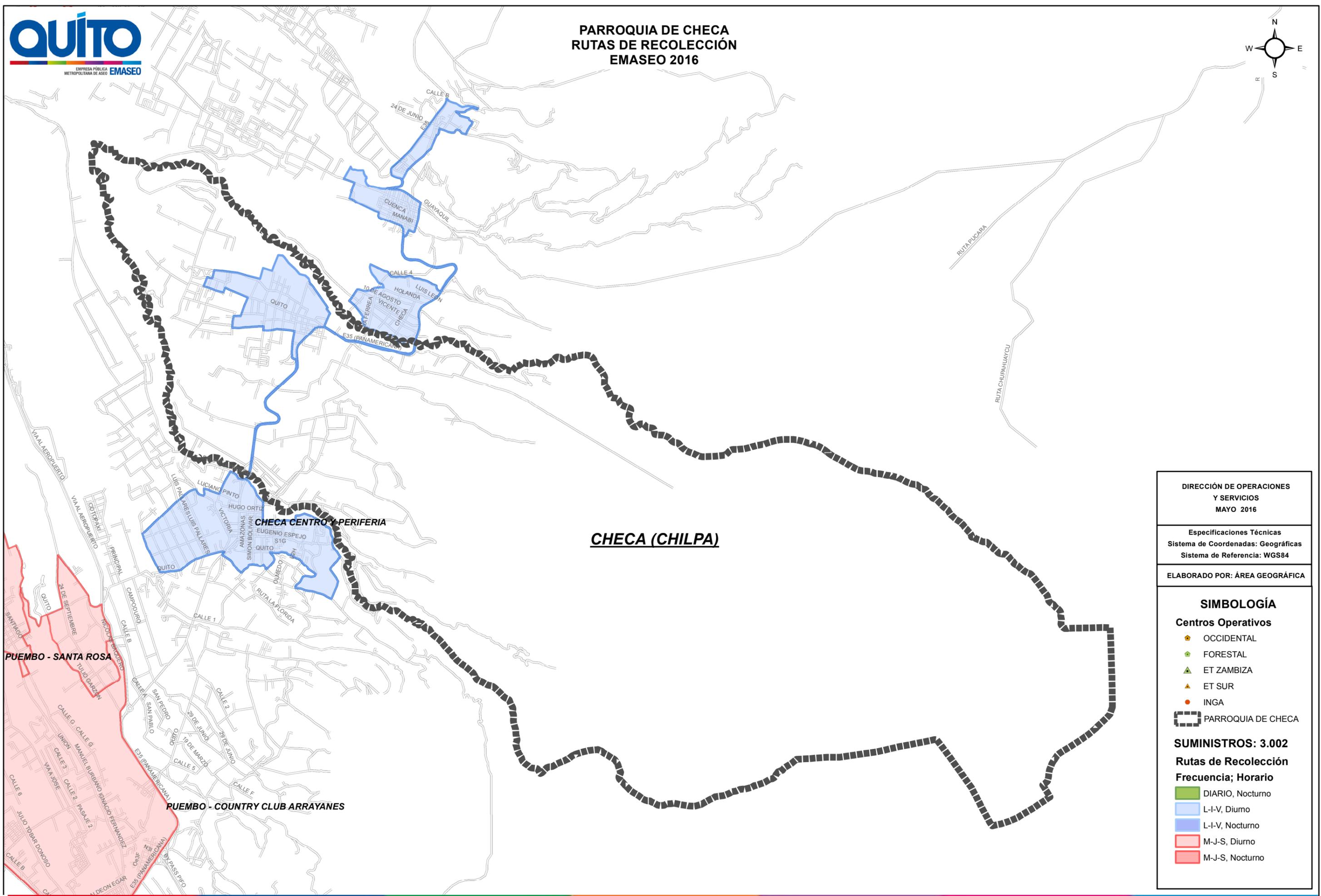
- OCCIDENTAL
- FORESTAL
- ▲ ET ZAMBIZA
- ▲ ET SUR
- INGA
- ▭ PARROQUIA DE PUEMBO

SUMINISTROS: 4.640

Rutas de Recolección

Frecuencia; Horario

- DIARIO, Nocturno
- L-I-V, Diurno
- L-I-V, Nocturno
- M-J-S, Diurno
- M-J-S, Nocturno



CHECA (CHILPA)

DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIOS MAYO 2016	
Especificaciones Técnicas Sistema de Coordenadas: Geográficas Sistema de Referencia: WGS84	
ELABORADO POR: ÁREA GEOGRÁFICA	
SIMBOLOGÍA	
Centros Operativos	
📍	OCCIDENTAL
🌳	FORESTAL
📍	ET ZAMBIZA
📍	ET SUR
📍	INGA
📍	PARROQUIA DE CHECA
SUMINISTROS: 3.002	
Rutas de Recolección	
Frecuencia; Horario	
🟢	DIARIO, Nocturno
🟡	L-I-V, Diurno
🟠	L-I-V, Nocturno
🔴	M-J-S, Diurno
🟠	M-J-S, Nocturno

CICLO ENTREVISTAS	
Objetivo	Análisis cualitativo de la información sobre la presencia de Emaseo EP en la Administración Zonal Tumbaco
Entrevistado	Carlos Augusto Perez Anda Davalos cperezanda@emaseo.gob.ec
Cargo al momento	Gerente de Desarrollo Empresarial Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP)
Fecha	Mayo de 2015.
Tipo de transcripción	Editada

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece Emaseo EP en la Administración Zonal Tumbaco?

Recolección a pie de vereda, barrido con el personal, únicamente.

2. ¿Cómo calificaría de 1 a 5, la gestión de Emaseo EP?

Tres (3).

3. ¿Considera que en los últimos seis años los servicios de Emaseo han mejorado o se han mantenido? ¿Ha mejorado el servicio respecto a los años anteriores?

Si ha mejorado lo que era de la anterior Administración (Zonal) a lo que es ahora. Ha mejorado el servicio porque han aumentado unidades, ha habido más control. Aquí está César Simba, colaborador encargado del aseo en esta zona.

4. ¿Conoce la opinión de los habitantes de esta Administración Zonal sobre Emaseo EP?

Eh... Mmm... Sí. Hay muchos lugares que aun no abarcan toda la recolección en todos los sectores, pero también eso se da por la situación geográfica. Por ejemplo en las pendientes donde no pueden subir ni la volqueta ni el camión recolector. Ahí tenemos bastantes problemas.

5. ¿Cómo interactúa la Administración Zonal Tumbaco con Emaseo EP?

En general, coordinamos con César Simba todo. Lo que es recolección tenemos quejas y la comunidad lo que hace es llamarnos, o venir o hacer un escrito, y nosotros nos comunicamos con César y a los 2 ó 3 días está ya todo solucionado. Nos reunimos con él y la comunidad y nos dice “por acá podemos hacer esto”. Da alternativas de gestión.

6. ¿Qué tan buena es la comunicación, es decir, en relación a las campañas que tiene Emaseo EP en la Administración Zonal Tumbaco?

El último trabajo fue bueno. Fue, creo, con Belén. Se hizo un trabajo bonito en Cumbayá en unos conjuntos. Ahora recién se comenzó con la Recolección Diferenciada. En Cumbayá ya se inició y los gestores ya están sacando material proveniente de allá. Ese trabajito hicimos con Belén hace un mes y medio.

7. ¿Cumbayá pertenece a la Administración Zonal Tumbaco?

Sí, la Administración va desde Cumbayá hasta El Quinche, toda la ciudadela Tumbaco.

8. ¿Cómo se realiza la recolección en la Administración Zonal Tumbaco?

Aquí no se da a través de las Cargas Posteriores, sino que aquí es a Pie de Vereda con la gente corriendo y subiendo. Creo que ya están iniciando en Quito con eso, creo que ya está implementado en algunos sectores y que falta ampliarse. En algún momento van a llegar acá. Cuando llegue, todo cambiará, pero hasta entonces se cumple con el rol con el que antiguamente se lo hacía. La población tiene un descontento por áreas de recolección que obviamente entiendo que es por mantenimiento, porque los vehículos se dañan, etc., por ello ya no pueden ir a una hora; pero van después, y en ese lapso, la basura está allí. Por consiguiente van perros, hacen un relajo, van los gestores, también sacan basura, y se incrementan los problemas paisajísticos, de contaminación, etc. Pero creo que si hemos llegado a coordinar bien las actividades con Emaseo EP, trabajamos, solventamos los problemas lo más rápido posible.

Tuvimos problemas también con una limpieza de quebradas en Puembo y Tababela, hicimos limpieza de gallinazos, de quebradas, y ahora hay momentos que la gente saca la basura en horarios que no son de recolección y empieza a haber problemas. Lo que hacemos es tomar la denuncia, llamamos a César y César es quien envía la ayuda. No obstante si hay sectores que no son atendidos.

9. ¿Cómo trabajan en los sectores no atendidos?

Es el dilema que tenemos. Botan en la quebrada porque no tienen donde botar la basura y ahí es donde tenemos los problemas. Porque si pasaran a horario o en las zonas donde no llegan aún, no tuviéramos estos problemas en las quebradas. Otro problema que también tenemos en la Zona es... Bueno, no es un problema, sino que han sido decisiones políticas de muchos gobiernos autónomos descentralizados, porque ya tienen sus

recursos y hacen su propio manejo de residuos y su recolección en sectores como El Quinche, Yaruquí y Pifo. Por ello, Emaseo EP hace la recolección en Cumbayá, Tumbaco, Checa y Puembo. Es decir, de las ocho parroquias del sector sólo hace la mitad de ellas, porque el resto de GAD tienen que hacer su propia gestión y precisamente allí es donde tenemos más denuncias. En esos casos, nosotros notificamos al GAD para que solventen el problema, porque ya no es competencia nuestra ni de Emaseo EP, sino que responde a la Descentralización. No obstante, pese a la Descentralización, hay zonas en las que es difícil o nulo el acceso. Hay otras zonas también donde el desecho de residuos no es importante porque gran parte de ellos es biodegradable, por tanto, es usado como abono, potaje, etc. Y no es necesaria la recolección; y de allí un poco de plástico, por tanto no es prioritario atender a estas zonas -creo yo- son zonas donde hay residuos, pero pequeños.

10. ¿Existen emprendimientos propios de la Administración Zonal Tumbaco referente a la recolección de residuos?

No, eso es competencia de Emaseo EP. En lo que sí trabajamos y colaboramos es en colocar los Puntos Limpios en escuelas, colegios, urbanizaciones, barrios ya organizados. Colocamos los puntos limpios pero más nos dedicamos a la concientización de las personas a separar las fuentes de basura, en facilitarle la actividad al gestor, lo que nosotros impulsamos es que la basura salga limpio desde la casa y vaya directo a la recolección. Pero para ello es necesario trabajar en las casas, que concienticen y creen hábitos. Esto se trata de hábitos de consumo y de disposición. ¿Qué hacemos nosotros? Somos consumidores, pero al ser conscientes que hay una persona que está trabajando en la recolección de residuos colaborarán. Nosotros tenemos un grupo llamado "Asogar", que es una asociación que creó esta unidad. Tiene dos o tres años y está conformado por limpiadores. Aquí todas las entidades se involucraron. Primero, los gestores, se hicieron Asociación para que tengan un reglamento para el trabajo, equipos de seguridad, para darles un estándar de trabajo, trabajan mejor y todo el dinero que ingresa se divide entre las partes y así trabajan en comunidad. Entonces la Secretaría de Ambiente fue dar la infraestructura para construir galpones, nosotros (la Administración) dimos el terreno para la bodega, y allí tienen las compactadoras, Emaseo EP colabora con el transporte y con ellos trabajamos en los sectores. Allí van, procesan, lo llevan a su hogar, refilan y finalmente venden lo recolectado. Ahora hay 19 trabajadores y comenzaron con siete, y cada uno recibe el sueldo básico.

Trabajan juntos Emaseo EP, la Secretaría de Ambiente y la Administración Zonal.

Emaseo EP, mediante un convenio, garantiza el transporte. Por ejemplo, los Gestores dejan el cartón, pasa el camión sólo para recoger eso, recorre todas las rutas recogiendo el material, lleva a la bodega y finalmente deposita lo recolectado.

11. ¿Y todos estos emprendimientos se están comunicando hacia la ciudad? Es decir ¿se comunica?

En la zona, sí. La Secretaría de Ambiente ha trabajado bastante en eso, porque no sólo nosotros (la Administración) tenemos eso. El Asogar está en el previo, en la infraestructura y le llamaron “Cegam, Centro de Educación y Gestión Ambiental”, entonces no sólo hay aquí, sino en todas las administraciones zonales. Es decir, de aquí nació todo y se replicó en las otras administraciones. Este ha sido un proyecto bien acogido por toda la gente, pero nuestro trabajo es que capacitamos para que la gente cambie de hábitos y la disposición de residuos. Cabe recordar que el Gestor viene antes que el Recolector, por ello la ayuda sería para el Gestor, quien divide los residuos para su posterior manipulación. Todo depende de la colectividad y nuestro trabajo es eso. Que de 20 estudiantes, 3 o 4 empiecen a hacer eso es muchísimo, porque van a replicar eso en sus amigos y familiares. Esto debe ser un trabajo a largo plazo. Esto es una cuestión cultural.

Cabe tomar en cuenta que la gente de la Administración Zonal Tumbaco cree que la recolección de residuos la hace el Municipio y no Emaseo EP. Es por esto que se la implementado el proceso de Puerta a Puerta con la Policía, con estudiantes, para informar los horarios de recolección por parte de Emaseo EP y dar a conocer la institución. Cabe tomar en cuenta que si bien la institución hace, lamentablemente no se comunica.

CICLO ENTREVISTAS	
Objetivo	Análisis cualitativo de la información sobre la presencia de Emaseo EP en la Administración Zonal Tumbaco
Entrevistado	Jaime Cabrera Pinza jcabrera@emaseo.gob.ec
Cargo al momento	Analista de Logística y Programación de Servicios Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP)
Fecha	Mayo de 2015.
Tipo de transcripción	Editada
Observaciones	Es necesario destacar que al momento de la entrevista, el tesista la realizó mientras el entrevistado ejercía sus labores junto con sus colaboradores. De esta forma, el tesista pudo evidenciar la labor ejecutada por las oficinas de Emaseo EP, así como también los mecanismos de ejecución, seguimiento, control y atención a la ciudadanía.

1. ¿Cuál es la función de Emaseo EP?

Somos la empresa pública encargada de la recolección de residuos asimilables a domésticos, de acuerdo con la Ordenanza 332. Es decir, de los residuos que provienen de los domicilios, y los relacionados que provienen de las industrias y hospitales. Cabe tomar en cuenta que desechos hospitalarios, escombros, y otros no son residuos domésticos, por tanto, su recolección lo realizan otras entidades de control.

Como tal, Emaseo EP tenemos programados los servicios para la ciudad y para el distrito y para las parroquias. Eso está planificado y programado tanto la cobertura como los servicios a prestar.

2. ¿Cuáles son los servicios que Emaseo EP presta en la Administración Zonal Tumbaco, precisamente?

En el caso de Tumbaco, en la recolección, contamos con un Supervisor General (Charlie), y un Supervisor de Barrido (Delta), con 10 vehículos de recolección. Lo que tenemos programado es que los días lunes, el Supervisor de Tumbaco se encarga de tanto este sector como de Cumbayá. Es decir, tiene a su cargo la recolección los días lunes, miércoles y viernes, en Cumbayá; y los martes, jueves y sábado, en Tumbaco. Por tanto, estos 10 vehículos tienen su chofer y sus obreros de recolección, que son tres. Estos cuatro trabajadores por vehículo brindan el servicio de recolección.

En el caso del Barrido, la Ordenanza 332 señala que “es obligación de cada ciudadano barrer el frente de su casa”. Sin embargo, cuando está en la Plaza Mayor de Tumbaco, alrededor del cabildo, de la Iglesia o del colegio más importante, es nuestra obligación realizar el barrido. Nosotros como Municipio barremos los lugares donde haya afluencia de público. Es decir, alrededor del Colegio Mejía, del Estadio Olímpico Atahualpa, alrededor de la Plaza Mayor de Tumbaco, alrededor de la Iglesia, la avenida principal. Fíjese la diferencia, damos el servicio donde nos comete.

Tenemos Grupo de Barrido en Cumbayá y otro en Tumbaco y ahí sí tenemos personas fijas, cuatro acá, cuatro acá, seis acá, seis acá, esa es la cuadrilla de barrido. Este grupo también se maneja con Puembo y Checa, porque Pifo, Yaruquí, Tababela y El Quinche son parroquias descentralizadas. Les pasamos el valor de la tasa para que la Administración de la Junta Parroquial brinde el servicio a través de un contrato a una persona o una empresa y brindan en servicio. Entonces nosotros brindamos el servicio a Cumbayá, Tumbaco, Puembo y Checa con este mismo personal.

En el caso de Tumbaco, hay barredores en Tumbaco; en caso de Puembo, hay barredores en Puembo; y en el caso de Checa, hay barredores en Checa, en el barrido. Entonces, tenemos el servicio de recolección y de barrido.

También contamos con Mayores Productores, es decir que cuando va al Centro Comercial Ñaquito (CCI) o al Estado Olímpico Atahualpa, o al Mercado Mayorista, son grandes generadores de residuos asimilables a domésticos y requieren del servicio de recolección. Ahí vamos nosotros, porque no son tres fundas, sino 10 contenedores de 3 metros cúbicos (3 mt³).

Tenemos ese servicio de Mayores Productores en Tumbaco porque tenemos el Hospital de los Valles, el Club El Nacional, Cununyacu, Megamaxi, y otros, que son mayores productores. Estos requieren de un recolector carga frontal, con dos cachos hacia adelante que toman el colector de 3mt³ deposita los residuos y lo retorna en su lugar. Mientras que en el caso de los domicilios, se usa un recolector de carga posterior, donde se depositan los desperdicios tras el camión.

Ahí resumimos a Recolección, Barrido y Mayores Productores.

De la misma forma, puede haber eventos. Por ejemplo, el Presidente de la Junta Parroquial nos dice que llega el señor Alcalde esta semana de visita al centro del control, por tanto se realiza la limpieza antes, durante y después del evento. Asimismo las fiestas patronales, una carrera o maratón, la inauguración de los deportes en el Estado de Tumbaco...

También realizamos el servicio de Reciclaje, a través de un grupo organizado de minadores de la calle en Cumbayá y Tumbaco. Son patrocinados por una organización no gubernamental (ONG) que financió la bodega en la que pueden coleccionar, embalar los productos reciclados, darles el valor agregado y Emaseo EP colabora con el transporte de los residuos previamente programados. Creo necesario contar que tenemos el proyecto de las "3R" en la zona.

En fin, esos son los servicios más importantes que tenemos en Tumbaco, mientras que en el Distrito son mucho más los servicios prestados.

Por ejemplo, ¿por qué tenemos en la ciudad el servicio de Contenerizado? Porque a través de un contenedor de basura, las personas pueden depositar sus desperdicios en unos pasos, por tanto, reemplaza al Pie de Vereda en el norte y algunos sectores de Quitumbe.

En el Centro Histórico, por ser un sitio turístico, tenemos Hidrolavado, porque en la madrugada debemos limpiar las esquinas, la Plaza Grande, la Catedral, los atrios, las universidades, etc. Debemos dejar baldeando para que en la mañana esté limpio, y después se realiza el Barrido Manual y el Barrido Mecánico.

Cabe destacar que el Barrido Manual en estos lugares se lo realiza en la mañana, en la tarde y en la noche; y, en caso de un evento, se procede al Hidrolavado, Barrido Manual, Barrido Mecánico y Recolección Manual.

Adicionalmente, el Centro de la ciudad cuenta con Recolección Soterrada, donde los depósitos de basura se encuentran a nivel subterráneo y no dañan al ornamento.

3. ¿Cobran ustedes un valor adicional por el servicio de Eventos?

Hay servicios que efectivamente los cobramos. Si Franco de Vita se presenta en el Coliseo de Tumbaco, nosotros cobramos; en cambio si la

Administración Zonal Tumbaco, que es municipal, realiza un evento de lucha contra el Cáncer de Mama, no cobramos, pero en ambos casos brindamos el servicio.

Para que el organizador, sea Top Shows, Evenpro, etc., sea autorizado a realizar su evento, requiere entregar documentos que solicite los servicios a los Bomberos, a Emaseo EP, a la Empresa Eléctrica Quito y a la Policía Nacional. Con esos documentos puede trabajar. En el caso de Emaseo EP, solicita la limpieza antes, durante y después del evento, emite el documento de respuesta que puede presentar al Municipio y obtiene el permiso. La labor solicitada tiene su valor y es cobrado al organizador.

Entre los eventos también podemos brindar el servicio de Hidrolavado o Baldeo, que es limpiado con manguera y agua. Puede ser que el evento fue una carrera de caballos y por el tipo de desperdicios requieran de una barredora mecánica adicionalmente. Esto último se programa previa solicitud por parte del organizador, por tanto, igualmente es un servicio cobrado.

Contamos adicionalmente con Baterías Hidrosanitarias que pueden alquilarse, en caso de eventos masivos al aire libre. Dichas baterías son instaladas, limpiadas y retiradas, por tanto tiene un valor que es pagado por el organizador.

4. ¿Es decir que la ciudadanía no conoce de algunos servicios, justamente porque no se encuentran disponibles en su barrio o comunidad?

Efectivamente. Por ejemplo, la gente que vive en Tumbaco no tiene por qué saber del Soterrado (refiérase a la Recolección Soterrada) porque no tiene el servicio. Así tampoco debe conocer del Barrido mecánico, porque tiene el Barrido Manual. Debe conocer, sí, pero de los servicios que dispone y de los horarios de recolección y frecuencia. En el caso de Tumbaco, el horario son los días martes, jueves y sábados, porque los lunes, miércoles y viernes la recolección se realiza en Cumbayá. He ahí la necesidad que conozcan sólo lo que deben conocer, los servicios que poseen. No está por demás que conozcan del resto de servicios que ofrece Emaseo EP.

5. ¿Cómo realizan ustedes el control de los servicios prestados por Emaseo EP?

En el caso de Barrido, el supervisor general dispone a la flota de camiones, la flota sale y luego él va con su vehículo a verificar si se está cumpliendo

con el trabajo. Si un carro se daña, hace un llamado para que lo reparen o para que sea reemplazarlo y el servicio continúe. Mientras que el supervisor de barrido se encuentra en el campo: alrededor de Cununyacu, la Morita, del Mercado de Tumbaco, en la avenida principal viendo que limpian y barran. Además hay, lo que nosotros llamamos, el supervisor del supervisor. Tenemos un servicio de control que se llaman “ecos”. Estos ecos recorren y revisan toda la ciudad para verificar que el servicio se de en las rutas y horarios correctos. Indican que se encuentran en determinado lugar y, si no se ha cumplido con la recolección, por ejemplo, solicita explicaciones sobre la falta y deben recibir una respuesta inmediata.

En las oficinas de Emaseo EP también se genera control, mediante un sistema automatizado en el que se revisa diariamente si se han enviado las flotas a los destinos indicados, sea Cumbayá o Tumbaco. E inclusive se puede evidenciar si se enviaron otros vehículos por daños en los designados anteriormente.

El centro de operaciones es un polígono que presenta datos a partir de que el vehículo etiquetado salga de las instalaciones de Emaseo EP. De manera automatizada, se verifica que ninguno de los automotores sufran daños en sus labores y regresen sin novedades; por tanto, se cumpla con el trabajo en Cumbayá y Tumbaco en las rutas designadas. Se ven los servicios prestados tanto a la ida como al regreso, así como los movimientos de las flotas y sus rutas, tiempos y retrasos, de ser el caso. En caso de haber demoras, el centro de operaciones verifica con el vehículo designado la razón e inmediatamente se obtiene una respuesta. Asimismo, el caso que el vehículo haya adelantado su tiempo de recolección.

Mediante un reporte de revisión y control diario, tanto de manera física como computarizada, se puede verificar las rutas, estados del vehículo, cumplimiento del servicio, retrasos, demoras, peso del vehículo, números de viajes, acudidas al centro de transferencia, etc. Por tanto, puede darse una respuesta inmediata tanto a la empresa, a nivel administrativo, como a la ciudadanía, quien realiza las denuncias por problemas en el servicio de recolección de residuos.

Nota: el funcionario interrumpió la entrevista para atender casos puntuales de la ciudadanía y a la vez, mostrar al tesista tanto el monitoreo de los servicios prestados por Emaseo EP como las denuncias ciudadanas y la inmediata respuesta de la empresa. Toman en cuenta además, las denuncias emitidas por

Redes Sociales y, muchas veces, los inconvenientes con los que se enfrentan al no poder acceder a mayor detalle de la denuncia.

CICLO ENTREVISTAS	
Objetivo	Análisis cualitativo de la información sobre la presencia de Emaseo EP en la Administración Zonal Tumbaco
Entrevistadas	<p>Sofía Alexandra Roldan Cardenas Coordinadora de Mercadeo y Relaciones Públicas sroldan@emaseo.gob.ec</p> <p>Ana María Cordova Pizarro Coordinadora de Comunicación Interna y Externa acordova@emaseo.gob.ec</p> <p>Maria Belen Charvet Bonilla Líder de Gestión Socio Ambiental Unidad de Mercadeo y Relaciones Públicas mcharvet@emaseo.gob.ec 3319759 ext. 125</p>
Entidad	Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo EP)
Fecha	Mayo de 2015.
Tipo de transcripción	Editada

1. De forma específica, ¿cuáles han sido las campañas de comunicación realizadas hasta el momento en la Administración Zonal Tumbaco?

Emaseo EP está dando todos los servicios en la zona, pero uno de los proyectos emblemáticos es el tema de reciclaje y esta Administración le está dando mucha fuerza a eso. Ya no tanto con el tema de ir a poner Puntos limpios, sino a dar una Recolección Diferenciada a Pie de Vereda. Tienes también los Puntos Limpios y el retiro de los materiales a través de los puntos limpios y las capacitaciones puerta a puerta.

2. ¿Cuáles han sido las campañas de comunicación que ha realizado Emaseo EP a nivel general?

Se ha dado las campañas de Contenerización en el sur y en el norte. Por tema de costos, no hemos hecho un tema de ATL (above the line) por ser carísimo; sino por el contrario, le hemos apostado a un BTL (below the line) mediante campañas de Edu-comunicación, Acercamiento Puerta a Puerta con la ciudadanía beneficiada que va a recibir los recolectores, o ahora, con el Pie de Vereda y el Reciclaje, Asambleas Barriales, Perifoneo, activaciones con niños... Educarles de otra manera para que le mensaje llegue muy enfocado hacia la población beneficiaria. Ahora que hemos hecho reportajes con los medios de comunicación y que todo Quito se entere de quién da el servicio, sí,

eso genera expectativa y un justificativo para el servicio y ha sido una estrategia para todas las campañas.

Muchas veces la gente no percibe que una persona está barriendo o desconocen de los servicios. Únicamente nos siguen en las Redes Sociales y conocen de nuestro trabajo en eventos públicos. Si bien la ciudadanía es la responsable de la limpieza en el perímetro de su hogar, también la gente desconoce en realidad los servicios de Emaseo EP.

Aparte de las campañas puntuales que tenemos para la difusión de nuestros servicios como el de Contenerización o de Reciclaje, nosotros hemos manejado campañas constantes.

Por ejemplo, obras de teatro. Si bien esto no pertenece a una campaña puntual de reciclaje, es una actividad que se ha manejado constantemente en todas las administraciones zonales. Nosotros teníamos un contrato de un paquete de 50 – 60 obras de teatro y teníamos algún evento o activación sea pequeño o grande, se realizaba el respectivo análisis del público para implementar y generar el impacto esperado. Constantemente los presentábamos en colegios, parques, centros comerciales, dependiendo de la afluencia de gente y del tipo de solicitud.

El contrato se terminó en abril-mayo del año pasado (2014) y desde allí no hemos vuelto a implementar un contrato tal cual. A partir de entonces, se han hecho contrataciones puntuales para actos puntuales. Ahora se está iniciando con una nueva obra para el Reciclaje y... Esas han sido las campañas constantes en las que hemos trabajado hasta el momento.

Nosotros también educamos, informamos a la ciudadanía a través de reportajes, microondas... Todo esto es en alianza con los medios de comunicación y manejo de *free press*. Nosotros no pagamos nada y, a cambio, todos los meses nos gusta generar noticias y generar impacto en los medios para informar y reforzar algún servicio y su costo-beneficio para la comunidad. Esta es una constante que se ha manejado en todas las administraciones hasta la fecha.

También elaboramos mensajes para Redes Sociales, enviados en horarios estratégicos (11h00 y 20h00) para informar sobre el trabajo de Emaseo EP. Este es un trabajo de Comunicación, en conjunto con el Departamento de Marketing que elabora artes y gráficos para que sean, en su conjunto, subidos a la Web de manera diaria.

Adicionalmente, se atienden las denuncias ciudadanas presentadas por esta vía, tanto entre semana como fin de semana.

Cabe tomar en cuenta que nuestra sociedad está retrasada respecto a otras en torno a la manera en la que reciben los mensajes, por ello nuestro trabajo es crear conciencia sobre el verdadero uso de los servicios que ofrece Emaseo EP, los horarios y las sanciones que giran en torno a esta prestación de servicio.

Participamos en eventos, ferias, y carreras y como tal, Emaseo EP ofrece la limpieza. El año pasado participamos en City Chase, Concierto Exa y Perroton, se hizo un convenio de canje de servicios de la limpieza a cambio de la presencia de marca, difusión de stands y material informativo-educacional para la ciudadanía, una obra de teatro, juegos, el reciclaje de botellas que ayudaron a los gestores ambientales, entre otros. Depende del evento el tipo de sensibilización que se use y son actos que no tienen mucho costo, pero grandes beneficios.

Realizamos también capacitaciones constantes y específicas, entre 45 minutos a una hora, en la que se prepara previamente la explicación a los ciudadanos todo el trabajo de reciclaje y el funcionamiento del mundo de los residuos. Se firma convenio con aliados estratégicos tales como empresas, colegios, asociaciones y demás y se brindan estos encuentros.

El perifoneo se realiza dependiendo de la zona, pero que generalmente lo hacemos como llamado a la ciudadanía para abrir las puertas y avisar a la gente los nuevos servicios de Emaseo EP, funcionalidad, horarios de servicio, etc.

Posteriormente se hace el Puerta a Puerta, que se hace con brigadas, presentan la información a difundirse, tanto de manera verbal o documental, así como también mediante videos informativos en un reproductor de DVD que se presentan a los moradores y complementan la información de los brigadistas, fundas donde pueden depositar los desperdicios y diversos materiales POP para fidelizar a los beneficiarios. Hasta el momento, los Puerta a Puerta se han realizado en barrios pequeños para que los moradores obtengan la información respectiva, por tanto se los cuantifica como censados por Emaseo EP.

Adicionalmente hacemos Asambleas Barriales junto con los dirigentes de los barrios para capacitar a la comunidad en un servicio específico, solventamos dudas, modos de uso, etc. Es como la información del puerta a puerta, pero de manera masiva, junto con los líderes de estas comunidades.

En general, en cuestiones de campañas, empleamos la misma estrategia para absolutamente todo, que tiene el componente de educación, que lo hacemos a través del puerta a puerta, los mensajes en Redes Sociales, *free press*, perifoneo, activaciones, material POP y BTL a la par con obras de teatro para cualquier servicio y para todo tipo de audiencias (niños y adultos).

Pueden usarse estas estrategias solas o de manera conjunta, dependiendo del tipo de zona en la que se implemente la campaña.

3. ¿De qué forma monitorean el cumplimiento de una campaña comunicacional efectuada?

Se realizan actividades de seguimiento y evaluación continua a través del puerta a puerta y mediante fases en las que se monitorea al menos al 5% de la población beneficiaria de esa campaña. Primero, se comunica vía telefónica a ese 5%, se les realiza un cuestionario para que sea respondido en un minuto y medio. A niveles generales preguntamos si viven en el lugar donde son encuestados, si recibieron la información respectiva y se haya cumplido con la difusión; por tanto, estimamos una alta probabilidad de cumplimiento y un margen de error de no más del 15 al 20%. Además de que, mediante un sello adhesivo de censado, se avala el nivel de cumplimiento del puerta a puerta.

Luego de haber avanzado con el proceso comunicativo, se debe verificar la satisfacción del servicio tal cual. Ahí se pregunta si el beneficiario hace uso del servicio, de qué forma, etc. De esta forma se verifica el alcance real del mensaje.

Debido a que gran parte de las estrategias tanto digitales como en medios de comunicación tienen difusión masiva, se realiza el respectivo monitoreo de estos espacios. Al momento trabajamos con la empresa Escopusa S.A. (Estadística y Servicios de Control Publicitario) y verificamos tanto las campañas efectuadas, el tipo de mensajes usados, las denuncias ciudadanas y las respuestas respectivas. Por ejemplo, si es una denuncia, la noticia va al Departamento de Operaciones para que se resuelva el problema y se informe al medio.

4. ¿Poseen ustedes un plan de comunicación de Emaseo EP?

No tenemos un plan de comunicación. Las campañas trabajadas se basan en Términos de Referencia (TDR) con las que se adquieren productos y servicios que permitirán el cumplimiento de dichas campañas. Este documento está compuesto de un propósito, análisis de situación, objetivos... Es decir, es como un plan, pero lo llamamos TDR que es lo que la empresa debe cumplir. Esto se describe, se contrata y no hay poder humano que impida que no se cumpla. Te detalla cómo debe hacerse el Perifoneo, el Puerta a Puerta, las obras de teatro, la estrategia digital, el mensaje; el tipo de validación del servicio; el nivel de cumplimiento; el uso de garantías; seguimiento y control; etc.

Sin embargo, ha habido campañas específicas en las que se ha pensado protocolos para enfrentamiento de crisis.

5. Se percibe una división entre los departamentos de Comunicación respecto al de Marketing. ¿Es esto lo correcto?

No, es una gerencia la que maneja dos coordinaciones: la de Comunicación Interna y Externa, y la de Marketing. La primera se encarga de elaborar y verificar la información para difundirla tanto en medios de comunicación y Redes Sociales –públicos externos- y canales internos –públicos internos- mientras que la segunda se encarga de implementar como tal las campañas.

Los mensajes y las estrategias provienen de la Coordinación de Comunicación Interna y Externa, y Marketing los diseñan y los publican.